Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro EDUQ : 8370936
Centre d'intérêt: 310

Doyer, Alain.

Inventaire de besoins en perfectionnement des personnes occupant la fonction de direction des services du personnel dans les commissions scolaires de la province de Québec / Alain Doyer. -- Québec : Centre de perfectionnement des administrateurs du secteur de l'éducation, 1979.
178 f. en foliation multiple ; 28 cm.

En tête du titre: Université du Québec, Ecole nationale d'administration publique.

Cote Dewey: / Cote LC: /

Descripteur(s): *Personnel administratif *Administration du personnel *Perfectionnement des administrateurs *Programme de perfectionnement *Commission scolaire *Primaire (Niveau) *Secondaire (Niveau)

Identificateur(s) de sujet: *Direction de personnel

Réalisée par l'Ecole nationale d'administration publique, cette étude visait à faire le point sur les besoins de perfectionnement actuels et futurs des directeurs des services du personnel (DSP) des commissions scolaires locales et régionales. Les objectifs spécifiques retenus sont les suivants: 1. identifier les changements survenus et prévisibles dans les tâches des DSP; 2. sélectionner les tâches qui présentent le plus de difficultés; 3. identifier les causas personnelles responsables des difficultés rencontrées dans l accomplissement de leur travail; 4. sélectionner les tâches pouvant être exercées d'ici trois ou quatre ans; 5. identifier les connaissances et les habiletés qu'ils pensent avoir besoin de développer; 6. dégager des priorités en perfectionnement.

L'enquête s'est déroulée au cours de 1978. L'échantillon retenu comportait: 1. des personnes occupant une fonction de direction des services du personnel (40 DSP sur 120); 2. d'autres informateurs n'occupant pas cette fonction (directeurs généraux, principaux, directeurs des services de l'enseignement: 335 questionnaires). La cueillette des données s'est effectuée en trois phases: 1. confection d'une liste actuelle des tâches significatives et validation de certains instruments; 2. cueillette des attentes des autres intervenants à l'aide d'un questionnaire (sur les 335 questionnaires envoyés, 70 ont été retournés dument remplis); 3. expression des besoins de perfectionnement par les personnes occupant la fonction (rencontres de groupe avec les DSP).

Diverses conclusions et recommandations ont été formulées relativement aux catégories de besoins suivants: 1. évaluation du personnel; 2. relations de travail; 3. analyse et formulation de tâches et de postes; 4. divers aspects de la gestion de personnel (élaboration de politiques, motivation, planification et implantation de changements,

perfectionnement du personnel); 5. planification des effectifs en personnel; 6. problèmes reliés à l'intégration des commissions scolaires; 7. administration des bénéfices marginaux; 8. informatisation de la gestion du personnel. L'auteur émet l'hypothèse d'élaborer une sorte de programme global qui serait un programme de perfectionnement continu comportant une série d'activités de perfectionnement ordonnées d'une façon logique et échelonnées dans le temps.

Type de document: r
Auteur de l'analyse: jr

E D U Q 8370936

UNIVERSITE DU QUEBEC
ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Inventaire de besoins en perfectionnement des personnes occupant la fonction de direction des services du personnel dans les commissions scolaires de la province de Québec

Centre de perfectionnement des
administrateurs du secteur de
l'éducation
31, rue Mont-Carmel
Québec

Alain Doyer
Mars 1979

E D U Q 8370936

UNIVERSITE DU QUEBEC
ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Inventaire de besoins en perfectionnement des personnes occupant la fonction de direction des services du personnel dans les commissions scolaires de la province de Québec

Centre de perfectionnement des
administrateurs du secteur de
l'éducation
31, rue Mont-Carmel
Québec

Alain Doyer
Mars 1979

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont collaboré à la réalisation de cet inventaire de besoins de perfectionnement. Mentionnons en premier lieu notre collaboratrice immédiate, Marie-Andrée Bussière, dont la compétence et l'expérience nous furent très utiles dans toutes les étapes de conception et de réalisation de cet inventaire; ensuite monsieur Paul Emond, conseiller à l'ENAP, qui nous a également conseillé particulièrement dans les phases de planification de notre démarche de recherche et dans l'élaboration de notre instrumentation. Nos remerciements aussi à Marthe Gauthier, secrétaire, qui a assumé la dactylographie de tous les documents et la préparation de tout le matériel dont nous nous sommes servis.

D'autres personnes ont collaboré à cet inventaire et méritent également nos remerciements: les membres de l'exécutif de la commission professionnelle des directeurs du personnel, en particulier Paul-Eugène Roger et Suzan Tremblay qui nous ont donné leur opinion sur le plan de notre démarche de recherche et sur nos instruments et qui ont facilité nos contacts avec les directeurs des services du personnel; les participants à nos rencontres pré-test qui nous ont permis de raffiner nos instruments; et enfin, et surtout, toutes les personnes qui ont répondu au questionnaire que nous leur avions fait parvenir ainsi que celles qui ont bien voulu accepter de participer à nos rencontres de groupe d'une durée de deux jours.

TABLE DES MATIERES

Pages

Introduction. v

Chapitre I

1. Description de l'échantillon. 2
2. Description des modalités de cueillette des données. 5
3. Profil de la population rencontrée en entrevues de groupe. 10

Chapitre II

1. Analyse des données du questionnaire aux autres intervenants. 19
2. Analyse des données des rencontres de groupe. 23

Champs d'activités où s'expriment les besoins:

- évaluation du personnel. 36
- relations de travail. 48
  - A) négociation de conventions collectives. 48
  - B) application et interprétation des conventions collectives. 53
- analyse et formulation des tâches. 61
- gestion de personnel. 64
  - A) élaboration de politiques et procédures. 64
  - B) "bien-être" du personnel au travail. 67
  - C) développement et perfectionnement du personnel. . 72
- planification des effectifs en personnel. 77
- intégration des commissions scolaires. 81

- administration des bénéfices marginaux. 83

- informatisation de la gestion du personnel. 85

Conclusion. 88

Annexe I: instrument utilisé lors de la rencontre pré-test.

Annexe II: instrument utilisé lors de la rencontre pré-test.

Annexe III: questionnaire aux autres intervenants.

Annexe IV: instruments utilisés lors des rencontres de groupe.

INTRODUCTION

Cet inventaire de besoins de perfectionnement a été réalisé par L'ENAP suite à une commande du Service de la Formation et du Perfectionnement du ministère de l'Education du Québec, lequel avait accédé alors à la demande des représentants des directeurs des services du personnel de la province au sein de la commission professionnelle des directeurs des services du personnel (Association des Cadres scolaires du Québec).

Le mandat confié à l'ENAP visait à faire le point sur les besoins de perfectionnement actuels des directeurs des services du personnel des commissions scolaires et des commissions régionales. Il stipulait également la nécessité de tenir compte de la modification survenue jusqu'ici dans le rôle du D.S.P. et de celle à prévoir pour les prochaines années. La recherche devait donc comporter un aspect prospectif, ce qui constituait une dimension nouvelle par rapport aux inventaires de besoins de perfectionnement que nous avions réalisés jusqu'à maintenant. Il est important de souligner ici que si le mandat confié demandait de "faire le point" sur les besoins de perfectionnement des directeurs des services du personnel, c'est que cette clientèle avait déjà fait l'objet d'un précédent inventaire (1974) dont les principales recommandations avaient donné lieu à diverses activités de perfectionnement.

L'existence de ce précédent inventaire nous a permis de disposer au point de départ d'une liste des tâches accomplies par les D.S.P. ainsi que d'une sélection de celles qui avaient été jugées difficiles par la majorité des répondants rencontrés alors. Cela nous a permis de sauver du temps, mais, malgré cela, il nous a fallu sacrifier certaines étapes du processus de spécification des besoins de façon à rencontrer les échéances qu'on nous avait fixées. De plus, nous avons dû innover et développer une nouvelle instrumentation pour tenir compte de la dimension prospective, car nous n'avons rien trouvé sur le sujet dans la littérature existante que nous avons consultée. Dans cette partie, nous sommes forcément tributaires de la capacité de nos répondants à bien percevoir l'évolution de la fonction direction des services du personnel au cours des prochaines années.

Comme les précédents inventaires réalisés par l'ENAP, nous avons formulé l'hypothèse que c'est en analysant les tâches accomplies par les personnes occupant la fonction direction des services du personnel qu'il nous serait possible de découvrir leurs besoins de perfectionnement. Toutefois, la nécessité d'intégrer la dimension prospective nous obligeait à fonder notre analyse non seulement sur les tâches qu'elles font actuellement mais aussi sur celles qu'elles seront appelées à faire au cours des prochaines années.

C'est donc à partir de ces coordonnées que nous avons élaboré les objectifs de notre recherche.

1. <u>Objectif général</u>

Spécifier les besoins de perfectionnement des D.S.P. dans une perspective à la fois actuelle et future (à court terme - 3 ou 4 ans).

2. <u>Objectifs spécifiques</u>

2.1 Identifier les changements survenus et prévisibles (à court terme) dans les tâches des D.S.P.

2.2 Vérifier s'il y a disparités dans les besoins de perfectionnement des D.S.P. selon les régions, les niveaux de commissions scolaires (C.S., C.S.R., C.S. intégrée), l'âge, l'ampleur de la C.S. au point de vue effectifs en personnel, l'ampleur des effectifs disponibles au service du personnel, le nombre de cadres de l'organisation avec lesquels le D.S.P. est en relation d'aide-conseil.

2.3 Analyser l'impact sur les besoins de perfectionnement du cumul de la fonction de D.S.P. avec une autre fonction (v.g. directeur général), cette dernière constituant l'occupation principale de l'individu concerné.

2.4 Analyser l'impact du cumul de fonctions par le D.S.P.

Tels étaient les objectifs que nous nous étions fixés au point de départ. Malheureusement, il ne nous a pas été possible de contrôler à priori toutes ces variables dans la constitution de notre échantillon, et de plus, il nous a été très difficile d'obtenir la participation de la clientèle à nos rencontres de groupe. Nous expliquerons plus loin ces facteurs. L'impact de ces difficultés fut de nous priver des données susceptibles de nous permettre d'atteindre les objectifs 2.2, 2.3 et 2.4 et de nous obliger à reviser nos objectifs dans le sens suivant:

1. Objectif général

Spécifier les besoins de perfectionnement des D.S.P. dans une perspective à la fois actuelle et future (à court terme - 3 ou 4 ans).

2. Objectifs spécifiques

2.1 Identifier les changements survenus et prévisibles (à court terme) dans les tâches des D.S.P.

2.2 Sélectionner les tâches qui présentent le plus de difficultés.

2.3 Identifier les causes personnelles responsables des difficultés rencontrées dans l'accomplissement de leur travail.

2.4 Sélectionner les tâches pouvant être exercées d'ici 3 ou 4 ans.

2.5 Identifier les connaissances et les habiletés qu'ils pensent avoir besoin de développer pour exercer les tâches sélectionnées en 2.4.

2.6 Dégager des priorités en perfectionnement.

Il est à noter toutefois que même si nous n'avons pu constituer notre échantillon en tenant compte de toutes ces variables, nous avons tout de même recueilli toutes ces données ainsi que d'autres informations sur la

clientèle au moyen d'un questionnaire auxiliaire que les participants à nos rencontres de groupe étaient invités à compléter. En plus de nous aider dans l'analyse des résultats, ces données nous permettent de dresser une sorte de portrait de la clientèle. Sa valeur représentative n'est cependant pas scientifiquement valable à cause du nombre trop restreint de participants à nos rencontres de groupe. Cela fournit cependant, à notre avis, d'assez bons indices sur les caractéristiques de la population que nous avions à étudier.

CHAPITRE I

1. Description de l'échantillon.
2. Description des modalités de cueillette des données.
3. Profil de la population rencontrée.

1. Description de l'échantillon

1.1 Population totale

Au départ, pour avoir une représentation de la clientèle plus conforme à la réalité, il nous a semblé opportun d'élargir notre population à toutes les personnes occupant la fonction direction des services du personnel dans les commissions scolaires et régionales catholiques francophones de la province. En effet, dans 44.9 p. 100 de ces organismes, la fonction direction des services du personnel est cumulée par le directeur général.

La population visée par notre inventaire était dès lors constituée par toutes les personnes occupant la fonction de direction des services du personnel dans les commissions scolaires et les commissions régionales du secteur catholique francophone de la province de Québec.

Selon des informations compilées par le Service d'informatique du ministère de l'Education du Québec (en date du 22 juin 1978) cette population est de 218 personnes et se répartit ainsi:

120 D.S.P. à temps plein
1 D.S.P. à temps partiel
98 D.G. cumulant la fonction direction des services du personnel.

1.2 L'échantillon

A cause de la dimension prospective qu'il fallait intégrer dans notre démarche de recherche, il nous fallait recueillir des informations sur l'évolution future du rôle du D.S.P. Or, comme le rôle d'un individu dans une organisation est aussi fonction des attentes des personnes qui sont en interaction avec lui, il devient nécessaire d'identifier les attentes de ces dernières. C'est pourquoi nous avons dû recueillir des données auprès d'informateurs autres que le D.S.P.

Nous avons toutefois dû nous limiter aux personnes qu'un groupe de D.S.P. nous a désignées comme étant celles qui ont, dans une organisation scolaire, les interactions les plus significatives avec eux. Il s'agit du directeur général, du principal et du directeur de l'enseignement.

Donc notre échantillon comportait:

A. <u>des personnes occupant la fonction direction des services du personnel</u> et réparties de la façon suivante:

- 40 D.S.P. sur un total possible de 120
- 36 D.G. cumulant la fonction sur un total possible de 98.

Ces personnes ont été sélectionnées de la façon suivante: nous avons utilisé une procédure d'échantillonnage par strates. Deux strates ont pu être retenues: le niveau d'enseignement de la commission scolaire (locale, régionale, intégrée) et le cumul de la fonction par le D.G. D'autres strates auraient été intéressantes à retenir comme, par exemple, la région administrative, mais, si l'on tient compte de la proportion des commissions scolaires dans la province, certaines régions n'auraient tout simplement pas été représentées (Montréal vs Gaspésie).

A partir des listes de SIMEQ, (en date du 22 juin 1978), nous avons donc divisé les D.S.P. ainsi que les D.G. cumulant la fonction de D.S.P. par niveaux d'enseignement, et ensuite, proportionnellement au nombre de personnes par niveau,nous avons choisi individuellement au hasard 40 D.S.P. et 36 D.G. cumulant la fonction de D.S.P. De plus, 40 autres individus répondant aux caractéristiques de l'échantillon ont été choisis comme substituts.

Ce type d'échantillonnage a été retenu du fait que tous les individus de toutes les régions avaient une chance égale d'être choisis pour participer à des rencontres de groupe.

B. <u>D'autres informateurs n'occupant pas la fonction de direction des services du personnel</u> (D.G., principaux, directeurs des services de l'enseignement)

L'échantillon de ces autres intervenants a été constitué à partir de celui des D.S.P. Ainsi un questionnaire a été envoyé par courrier au directeur général, au directeur des services de l'enseignement et à des principaux de chacun des D.S.P. choisis dans notre échantillon. Toutefois, avec ce genre d'échantillonnage, nous avons dû faire face à 3 contraintes:

- le pourcentage de réponses est toujours plus faible lorsque l'on procède par questionnaire. Or, il nous fallait au moins 40 répondants dans chacune des catégories pour que nos données aient une valeur représentative suffisante.

- l'absence de directeur des services de l'enseignement dans certaines commissions scolaires où nous avions choisi le D.S.P.

- l'éloignement de nos informateurs, notamment les principaux face au travail du D.S.P., risquait d'en inciter certains à ne pas répondre au questionnaire.

Nous avons tenté de contourner ces difficultés de la façon suivante: nous avons d'abord plus que doublé le nombre de questionnaires envoyés pour chacune des catégories d'informateurs, et ensuite, en ce qui concerne les directeurs des services de l'enseignement, nous avons puisé le nombre de personnes manquant à notre échantillon dans d'autres commissions scolaires en plus d'en augmenter le nombre. C'est ainsi qu'un total de 335 questionnaires répartis de la façon suivante ont été expédiés:

- 100 à des D.G.
- 100 à des directeurs des services de l'enseignement
- 135 à des principaux.

Nous tenons à souligner tout de suite que, malgré tous les efforts que nous avons déployés, il ne nous a pas été possible d'obtenir le nombre minimum de répondants, et ce, tant pour les personnes occupant la fonction direction des services du personnel que pour les autres catégories d'informateurs. La principale conséquence de ce fait, c'est que la valeur représentative des données que nous avons recueillies n'est pas rigoureusement scientifique. De plus, comme nous l'avons déjà mentionné, cela nous a obligé à reviser nos objectifs de départ.

2. Modalités de cueillette des données

La cueillette des données s'est effectuée en 3 phases:

Phase I: à partir de la liste des tâches jugées difficiles lors de l'inventaire de 1974, confection d'une liste actuelle des tâches significatives (i.e. où il y a des difficultés d'accomplissement) et validation de certains instruments pour les phases subséquentes.

Un total de 8 personnes ont participé à cette phase qui s'est réalisée lors d'une rencontre de groupe tenue le 31 août 1978 à Québec. Ce groupe était composé de la façon suivante:

A. 6 D.S.P. en titre:
   - 2 provenant de C.S. intégrées (régions 06B et 03)
   - 2 provenant de C.S.R. (régions 03 et 02)
   - 2 provenant de C.S. (régions 05 et 06A).

B. 2 D.G. cumulant la fonction de D.S.P.:
   - 1 provenant d'une C.S. (région 09)
   - 1 provenant d'une C.S. (région 08).

Le lecteur trouvera l'instrumentation dont on s'est servi aux annexes I et II du présent rapport. Voici cependant les objectifs poursuivis lors de cette rencontre:

Objectif général

Mesurer l'évolution survenue dans les tâches significatives (en termes de besoins de perfectionnement) du D.S.P. depuis l'inventaire de besoins de 1974.

Objectifs spécifiques

a) Identifier les changements survenus dans les tâches significatives des D.S.P.:

- les tâches déjà retenues (1974) sont-elles toujours accomplies?
- d'autres tâches se sont-elles ajoutées (pour lesquelles vous pensez que les D.S.P. ont de la difficulté)? Lesquelles?

b) Confectionner une nouvelle liste des tâches significatives des D.S.P. pour utilisation auprès des personnes participant à l'inventaire.

Phase II: cueillette des attentes des autres intervenants (D.G., directeurs des services de l'enseignement, principaux) vis-à-vis le D.S.P., en termes de changement de responsabilité concernant ses tâches actuelles ou en termes de nouvelles tâches qu'il devrait accomplir selon eux.

Pour plus de détails sur l'instrument utilisé (questionnaire), voir l'annexe III au présent rapport.

Cette phase s'est réalisée entre le 6 octobre et le 13 novembre 1978. Nous rappelons ici que 335 questionnaires ont été envoyés. Ils ont été répartis ainsi entre les différentes catégories d'informateurs:

- 100 à des D.G. n'occupant pas la fonction de D.S.P.
- 100 à des directeurs des services de l'enseignement
- 135 à des principaux.

Sur les 335 questionnaires envoyés, 90 seulement nous ont été retournés. De ce nombre, seulement 70 ont pu nous servir pour notre analyse. En effet, un certain nombre nous ont été retournés non remplis, d'autres contenaient des erreurs qui les rendaient inutilisables, d'autres enfin nous sont parvenus après le délai fixé, soit le 30 octobre. Ce délai a cependant été reporté au 13 novembre en raison de la grève des postes qui sévissait durant cette période.

Cette grève est probablement l'une des causes principales qui a pu empêcher les gens de nous répondre. On pourrait peut-être mentionner 2 autres causes dont nous ignorons cependant l'impact réel: le manque de motivation des gens à répondre à un questionnaire qui ne les concernait pas directement et personnellement et, deuxièmement, le temps requis pour répondre au questionnaire (environ 45 minutes).

Le tableau suivant décrit le nombre de questionnaires retenus par catégorie de répondants:

D.G.	D.S. ENS.	PRINCIPAUX	TOTAL
32	23	15	70

Nous analyserons dans une autre partie du rapport les données recueillies au cours de cette deuxième phase. En bref, cependant, on peut mentionner que nos répondants ont exprimé des attentes en rapport avec 20 tâches du D.S.P.

L'expression de ces attentes par les intervenants n'occupant pas la fonction de direction des services du personnel nous a ensuite servi à confectionner une première liste de tâches futures qui fut soumise à la considération des personnes occupant la fonction de direction des services du personnel que nous avons rencontrées dans une troisième phase de cueillette des données. Ces dernières personnes devaient alors se prononcer sur la possibilité qu'ils exécutent ces tâches d'ici 3 ou 4 ans.

<u>Phase III:</u> expression des besoins de perfectionnement actuels et futurs par les personnes occupant la fonction direction des services du personnel.

Cette troisième phase de cueillette des données s'est réalisée sous la forme de rencontres de groupe de 2 jours qui ont eu lieu aux endroits et aux dates suivantes:

ENDROIT	DATES
1. Québec	30 nov. 1 déc. 1978
2. Montréal	4-5 décembre 1978
3. Montréal	6-7 décembre 1978
4. Québec	11-12 décembre 1978

On trouvera à l'annexe IV l'instrumentation utilisée lors de ces rencontres de groupe. Pour l'instant, il nous semble suffisant de reproduire ici les objectifs de ces rencontres, lesquels en représentent assez bien l'allure générale:

<u>Objectif général</u>

A la fin de cette rencontre, les participants auront spécifié leurs besoins actuels et futurs de perfectionnement.

<u>Objectifs spécifiques</u>

Au terme de la rencontre, les participants auront:

a) sélectionné les tâches qui présentent le plus de difficultés;

b) identifié les causes personnelles responsables des difficultés rencontrées dans l'accomplissement de leur travail;

c) sélectionné les tâches pouvant être exercées d'ici 3 ou 4 ans;

d) identifié les connaissances et les habiletés qu'ils pensent avoir besoin de développer pour exercer les tâches sélectionnées en c).

Rappelons que lors de ces rencontres de groupe, nous espérions la participation de 40 D.S.P. et 36 D.G. cumulant la fonction de direction du personnel pour un total de 76 personnes, ces chiffres constituant des minima pour que les données recueillies aient une réelle valeur scientifique en termes de représentation de l'opinion générale de la population étudiée.

Cette fois encore la participation effective n'a pas rencontré nos attentes, car un total de 46 personnes seulement ont pu se libérer pour participer à nos rencontres de groupe. A titre indicatif, voyons ce qui s'est passé dans le cas des 2 rencontres de Montréal où l'on devait rencontrer 34 personnes. Ces 34 personnes ont toutes été contactées par téléphone 2 et parfois même 3 semaines précédant les dates prévues de réalisation des rencontres. De ce nombre, 15 personnes nous ont assuré de leur présence et 19 ont décliné notre invitation. Pour remplacer ces 19 personnes, il nous a fallu en contacter 40 autres choisies à même nos listes de substituts. Dès que nous avions obtenu une réponse positive de la part d'une personne, celle-ci recevait une lettre officielle d'invitation lui fournissant toutes les informations nécessaires. Donc, après bien des efforts, nous avons réussi à obtenir confirmation de 34 présences à nos 2 rencontres de Montréal. Lorsque nous avons tenu les rencontres en question, 20 personnes se sont effectivement présentées, quelques-unes nous ayant avisés de leur absence 2 jours précédant la rencontre et même, dans certains cas, la veille et parfois la journée même de la rencontre. Il était donc trop tard pour que nous puissions tenter de les remplacer.

Parmi les contraintes invoquées par les personnes faisant partie de notre échantillon pour motiver leur impossibilité de participer à nos ren-

contres de groupe, on peut mentionner celles-ci, que nous avons recueillies au cours de nos conversations téléphoniques, et qui sont revenues le plus souvent:

- participation à des sessions de perfectionnement aux mêmes dates;

- participation à des sessions de perfectionnement dans la même semaine ou dans les semaines précédant ou suivant la rencontre de groupe. D'où impossibilité de s'absenter 2 jours de plus;

- réunions diverses dans leur organisation ou ailleurs pour: l'intégration de commissions scolaires, règlement de griefs, etc.

Ainsi donc, 46 personnes ont participé à nos rencontres de groupe et c'est avec ces personnes que nous avons réalisé la démarche de cueillette de données nous permettant de spécifier les besoins de perfectionnement des gens occupant la fonction de direction des services du personnel.

Pour la description de la démarche suivie, nous vous référons aux objectifs présentés un peu plus haut ainsi qu'à l'annexe IV au présent rapport qui explique cette démarche d'une façon détaillée et présente les instruments utilisés. Quant aux résultats obtenus, ils seront présentés et analysés dans une autre section de notre rapport.

En plus de réaliser cette démarche, les participants à nos rencontres ont répondu à un questionnaire auxiliaire qui nous fournit plusieurs informations nous permettant de dégager un certain profil de la population rencontrée.

3. Profil de la population rencontrée

Les informations sur la population rencontrée ont été compilées et vous sont présentées dans les tableaux qui suivent.

3.1 Provenance des répondants

Tableau 1: nombre de répondants par région administrative:

Région / Nombre de répond.	01	02	03	04	05	06	07	08	09	total
	4	2	13	7	4	13	1	1	1	46

Tableau 2: nombre de répondants par niveau de commission scolaire

Niveau / Nombre de répond.	LOCALE	REGIONALE	INTEGREE	TOTAL
	31	12	3	46

3.2 Effectifs en personnel dans leur organisation

Tableau 3: nombre de répondants par catégorie d'effectifs en personnel (nombre) à plein temps au sein de la commission scolaire.

Cat. d'eff. / Nombre de répond.	Moins de 100	100 à 200	201 à 400	401 à 800	801 et +	TOTAL
	5	9	12	15	5	46

Tableau 4: nombre de cadres dans la commission scolaire par nombre de répondants.

Nombre de cadres / Nombre de répond.	- de 10	11 à 16	17 à 25	26 à 35	36 à 45	46 et +	TOTAL
	10	10	7	12	4	3	46

Tableau 5: nombre d'effectifs au service du personnel (D.S.P. inclus) par nombre de répondants.

Nombre d'eff. / Nombre de répond.	1	2	3	4	5 et +	TOTAL
	15*	6	6	7	11	45**

* 5 personnes ne sont pas elles-mêmes à plein temps et n'ont pas de personnel à plein temps à leur service au personnel.

** Un sans réponse.

3.3 Années d'expérience comme D.S.P.

Tableau 6: nombre de répondants en relation avec le nombre d'années d'expérience comme D.S.P.

Nombre d'années / Nombre de répond.	- de 3 ans	3 à 5 ans	6 à 8 ans	9 à 12 ans	13 ans et +	TOTAL
	10	9	18	5	4	46

3.4 Cumul de fonction

Tableau 7: nombre de répondants en relation avec le nombre de fonctions qu'ils occupent dans leur organisation.

FONCTION	Nombre de répondants
1. D.S.P. uniquement.	21
2. D.S.P. - une autre fonction (non celle de D.G.)	11
3. D.S.P. - deux autres fonctions (non celle de D.G.)	0
4. D.S.P. - trois autres fonctions (non celle de D.G.)	1
5. D.S.P. - D.G.	9
6. D.S.P. - D.G. - une autre fonction.	3
7. D.S.P. - D.G. - deux autres fonctions.	1
8. D.S.P. - D.G. - trois autres fonctions.	0
Total:	46

Tableau 8: nombre de répondants en relation avec le pourcentage de temps consacré à la fonction de D.S.P

% de temps / N. de répondants	- de 15%	15 à 25%	26 à 35%	36 à 50%	51 à 75%	76% et +	TOTAL
	2	3	4	2	8	27	46

3.5 Age des répondants

Tableau 9: nombre de répondants selon les catégories d'âge.

Age / N. de répondants	25-30	31-40	41-50	51 et +	TOTAL
	1	23	16	6	46

3.6 Formation des répondants

3.6.1 Formation en éducation

Tableau 10: nombre de répondants en relation avec la formation en éducation.

FORMATION EN EDUCATION	Nombre de répondants
Brevet supérieur, Brevet C, Brevet B	1
Baccalauréat en pédagogie (Brevet A)	14
Baccalauréat ès art	7
Maîtrise ou doctorat en éducation	12
Licence en éducation	3
Aucun de ces diplomes	5
Total:	46

3.6.2 Formation en relations industrielles

Tableau 11: nombre de répondants en relation avec la formation en relations industrielles.

FORMATION EN RELATIONS INDUSTRIELLES	Nombre de répondants
Baccalauréat ou licence en relations industrielles	4
Maîtrise ou doctorat en relations industrielles	2
Aucun de ces diplômes	39
Etude en cours	1
Total:	46

3.6.3 Formation en administration

Tableau 12: nombre de répondants détenant une formation en administration scolaire.

FORMATION EN ADMINISTRATION SCOLAIRE	Nombre de répondants
Licence en administration scolaire	3
Maîtrise	8
Maîtrise en cours	2
Aucune formation en administration scolaire	33
Total:	46

Tableau 13: nombre de répondants détenant une maîtrise en administration publique.

MAITRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE	Nombre de répondants
Maîtrise en administration publique (M.A.P.)	2
Pas de maîtrise (M.A.P.)	44
Total:	46

Tableau 14: nombre de répondants en relation avec une formation en administration des affaires.

FORMATION EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES (M.B.A.)	Nombre de répondants
Baccalauréat en administration des affaires	1
MBA en cours	1
Aucune formation en administration des affaires	44
Total:	46

3.7 Situation des répondants en regard du perfectionnement en administration publique

3.7.1 Intérêt pour le perfectionnement en administration publique

	Nombre de répondants
- Ont déjà participé	40/46
- Ne désirent pas participer dans le futur.	1/46

3.7.2 Type de perfectionnement souhaité en administration publique

Tableau 15: nombre de répondants en relation avec le type de perfectionnement souhaité.

Type de perf. / Nb de répondants	1*	2*	3*	4*	1 + 2	1 + 2 + 3	2 + 3	1 + 3	TOTAL
	5	3	2	2	13	13	1	7	46

* 1. Perfectionnement fonctionnel.
2. Perfectionnement organisationnel.
3. Perfectionnement pas nécessairement fonctionnel mais avec des personnes ayant les mêmes besoins.
4. Ne sais pas.

3.7.3 Contraintes organisationnelles pouvant les empêcher de participer.

Tableau 16: nombre de répondants en relation avec le type de contraintes organisationnelles.

Type de cont. / N.de répond.	1*	2*	3*	4*	5*	1+2	2+3	2+4	1+2+3	TOTAL
	4	18	1	0	13	4	2	2	2	46

* 1. Budget non disponible ou insuffisant.
2. Pénurie de personnel pour me remplacer.
3. Absence de politique de perfectionnement.
4. Manque d'intérêt de votre supérieur.
5. Aucune.

3.7.4 Périodes les plus propices pour le perfectionnement.

Tableau 17: nombre de répondants selon les périodes de disponibilité

Période / N. de répondants	15 jan.-15 av.	15 av.-15juin	15 juin-1 oct.	1 oct.-15 déc.	TOTAL
	15	1	1	28	45*

* Une personne n'a pas répondu.

De ces divers tableaux concernant l'attitude des répondants face au perfectionnement en administration publique, il ressort qu'ils ont un intérêt évident pour ce perfectionnement. En effet, 40/46 ont déjà participé et un seul ne désire pas participer dans le futur. On ne manifeste pas, par ailleurs, une préférence très nette pour un type de perfectionnement en particulier; on semble souhaiter un mélange de perfectionnement fonctionnel et organisationnel. Quant aux contraintes organisationnelles

la grande majorité des participants (31/46) se retrouvent dans deux catégories: 18 d'entre eux mentionnent l'absence de personnel pour les remplacer et les 13 autres disent n'avoir aucune contrainte organisationnelle. En tout cas la possibilité de participer semble exister pour la plupart puisque, dans le passé, 40 répondants sur 46 ont réussi à le faire. Quant aux périodes les plus propices, ce sont nettement les suivantes:

- du 1 octobre au 15 décembre - pour plus de la moitié des répondants;
- du 15 janvier au 15 avril - pour un tiers des répondants.

CHAPITRE II

1. Analyse des données du questionnaire aux autres intervenants.

2. Analyse des données des rencontres de groupe.

1. <u>Analyse des données du questionnaire</u>

Rappelons que ce questionnaire, envoyé à des directeur généraux, à des directeurs des services de l'enseignement et à des principaux, était destiné à nous fournir des informations sur les attentes de ces intervenants en termes de changement souhaité de responsabilité quant à des tâches exercées actuellement par le D.S.P. et en termes de tâches futures qu'il devrait exercer selon eux.

Rappelons aussi que 335 questionnaires ont été envoyés et que nous n'en avons retenu que 70 pour notre analyse. La provenance de ces questionnaires se répartissait comme suit:

D.G.: 32
D.S. Ens.: 23
Principaux: 15

Le questionnaire comportait une partie faite de questions fermées destinées à être compilées par ordinateur et une partie où se retrouvait une question ouverte invitant les répondants à lister d'autres tâches n'ayant pas été mentionnées dans la première partie et que, selon eux, le D.S.P. devrait faire. Toutes les tâches listées par nos répondants dans cette deuxième partie (il y en a eu très peu) ont été inscrites sur une seule liste indépendamment de leur fréquence de mention. Cela nous a permis de constituer une première liste d'attentes à laquelle furent ajoutées toutes les tâches de la première partie du questionnaire retenues par un pourcentage significatif de répondants comme devant faire l'objet d'un changement de responsabilité de la part du D.S.P.

Il en est ressorti une liste de 20 tâches que nous reproduisons ci-après et que nous avons classées par catégories de champ d'activités du D.S.P.:

Embauche de personnel

1. Conseille un ou plusieurs membres de l'organisation sur la sélection des personnes répondant aux qualifications requises parmi les candidatures reçues, afin de les convoquer devant un comité de sélection.

2. Consulte un ou plusieurs membres de l'organisation en vue d'élaborer des critères d'évaluation afin de sélectionner les suppléants éligibles.

Surplus de personnel

3. Forme un comité d'étude des surplus de personnel enseignant avec les principaux d'écoles concernés en vue d'étudier chaque cas.

Mouvement de personnel, mutation, affectation du personnel enseignant

4. Forme un comité comprenant les principaux d'écoles concernés par les mutations de leur personnel.

Développement des ressources humaines

5. Conseille un ou plusieurs membres de l'organisation sur l'élaboration d'un système d'évaluation du personnel.

6. Elabore un système d'évaluation du personnel.

7. Conseille un ou plusieurs membres de l'organisation sur l'implantation d'un système d'évaluation du personnel.

8. Implante un système d'évaluation du personnel.

9. Consulte un ou plusieurs membres de l'organisation en vue de spécifier des besoins de perfectionnement du personnel afin d'élaborer des projets de perfectionnement répondant à ses besoins.

Embauche et séparation du personnel

10. Informe les cadres des services et des écoles concernant le contenu des documents à fournir et des démarches à suivre dans les cas de personnel en probation.

11. Entretient des relations avec les institutions de formation dans un but de recrutement et dans un but d'interpréter à ces dernières les besoins de l'organisation.

12. Tente d'obtenir les motifs et en vérifie la validité dans les cas de démission.

Relations de travail

13. Travaille au niveau de la vulgarisation des conventions collectives afin de mieux informer les cadres des services, des écoles.

14. Entretient des relations continues avec les syndicats concernant tout ce qui peut avoir un impact sur le personnel.

Mouvement de personnel

15. Etablit des statistiques concernant les mouvements de personnel, les mutations et les affectations.

Développement des ressources humaines

16. Cumule dans les dossiers du personnel les activités de perfectionnement suivies.

17. Elabore une politique de plan de carrière et de développement pour les cadres de l'organisation.

Gestion des ressources humaines

18. Elabore un guide de gestion des ressources humaines.

19. Etablit des prévisions concernant les besoins en main d'oeuvre de l'organisation pour les années à venir.

20. Suggère des stratégies visant à éliminer ou du moins à réduire, chez le personnel, les impacts négatifs des transformations ou des changements de toute nature qui sont appelés à se produire dans l'organisation.

Le faible taux de réponses ainsi que l'écart entre le nombre de répondants d'une catégorie à l'autre ne nous a pas permis de faire une analyse comparative des réponses des diverses catégories de répondants. Pour faire des comparaisons valables et surtout pour faire une analyse scientifiquement significative, il nous aurait fallu obtenir un minimum de 40 répondants par catégorie.

Donc la première constatation que l'on peut faire, c'est que les intervenants n'occupant pas la fonction direction des services du personnel, formulent des attentes vis-à-vis le D.S.P. en rapport avec 20 tâches seulement (notre questionnaire en comportait 127 et nos répondants avaient la possibilité d'en lister d'autres).

Cela semble indiquer que, dans l'ensemble, nos répondants considèrent que le D.S.P. exerce un rôle relativement conforme à leurs attentes quant à la perception qu'ils ont de ce que doit faire le titulaire de ce poste. En d'autres termes, l'image qu'ils ont du rôle du D.S.P. est assez conforme à ce qu'il fait effectivement.

Sur les 20 tâches faisant l'objet d'attentes, nous pouvons regrouper la tâche 6 avec la tâche 5 et la tâche 8 avec la tâche 7. En effet, la tâche 5 et la tâche 6 représentent, au fond, la même tâche, pour laquelle nos répondants ne s'entendent pas sur le niveau de responsabilité du D.S.P. (conseil vs exécute). Il en va de même pour les tâches 7 et 8. Cela réduit le total des tâches à 18.

Pour 5 d'entre elles, nos répondants affirment (moyenne de 20 répondants) que le D.S.P. ne s'acquitte pas de cette tâche présentement tout en jugeant qu'il devrait s'en acquitter. Il s'agit des tâches 3, 4, 5(+6), 7(+8) et 9. Pour les tâches 1 et 2, touchant l'embauche de personnel, on peut remarquer une tendance vers un déplacement de responsabilité souhaité par nos répondants. Ces tâches sont exercées présentement mais nos répondants ont tendance à souhaiter que le D.S.P. conseille sur la sélection du personnel plutôt que de la faire lui-même et qu'il consulte les membres de l'organisation sur les critères de sélection des suppléants plutôt que de les élaborer lui-même. Les autres tâches ont été listées par nos répondants eux-mêmes comme des tâches que devrait faire le D.S.P. dans le futur.

Les données de ce questionnaire nous ont servi ensuite à bâtir l'un des instruments dont nous nous sommes servi pour les rencontres de groupe structurées réalisées avec les personnes occupant la fonction de direction des services du personnel.

2. Analyse des données des rencontres de groupe

Au terme de chacune des 4 rencontres, les données dont nous disposions, outre celles du questionnaire auxiliaire, étaient les suivantes:

a) une liste des tâches actuelles (anciennes tâches toujours exercées et nouvelles tâches ajoutées depuis 1974) jugées très difficiles par la majorité des participants (50% et +) réunis en plénière;

b) des listes de sous-groupes concernant les causes personnelles des difficultés rencontrées dans l'accomplissement des tâches actuelles sélectionnées comme difficiles par la majorité des participants;

c) une liste des tâches futures à exercer d'ici 3 ou 4 ans (réaction des D.S.P. aux attentes des autres intervenants et liste de leurs propres attentes à eux) selon l'avis de la majorité des participants réunis en plénière;

d) des listes de sous-groupes concernant les connaissances et les habiletés dont les participants pensaient avoir besoin pour accomplir les tâches futures retenues par la majorité d'entre eux.

Pour toutes les tâches contenues dans ces listes nous disposions également de la fréquence de mention. Nous avons d'abord compilé ces données pour avoir un portrait global des 4 rencontres de groupe. Ensuite nous avons fait une analyse pour toutes les tâches (actuelles et futures) retenues par au moins 40 p. 100 des participants. Ce pourcentage nous l'avons choisi arbitrairement mais il nous a semblé que l'on ne pouvait choisir un pourcentage moins élevé si l'on voulait parler de besoins de perfectionnement communs à un pourcentage significatif de personnes faisant partie de la population visée par notre inventaire. Rappelons au lecteur que 46 personnes au total ont participé à ces rencontres alors qu'un minimum de 76 personnes aurait été nécessaire pour que nos données puissent être considérées comme scientifiquement représentatives de l'opinion de la population totale. En conséquence, il faudra considérer ces données comme des tendances perceptibles et non comme l'expression rigoureusement scientifique des besoins de la population totale.

Mentionnons tout de suite également que le fait de ne pas avoir le nombre minimum de participants requis a rendu non significative l'analyse que nous avions souhaité réaliser en fonction de diverses variables telles que le cumul de fonctions, le nombre d'effectifs en personnel dans la commission scolaire et dans le service du personnel, le niveau d'enseignement de la commission scolaire, les besoins de perfectionnement du directeur général cumulant la fonction D.S.P. vs ceux du D.S.P. comme tel, etc. Toutefois, et cela nous semble assez curieux, à la lumière de la lecture des réponses individuelles et des réponses communes des participants ainsi qu'en fonction des observations des échanges dans les rencontres de groupe, il ne nous a pas été possible de déceler des différences significatives entre ces diverses catégories de participants. En effet, les tâches difficiles retenues étaient les mêmes et les causes ainsi que les connaissances et habiletés mentionnées allaient dans le même sens. La seule différence que nous avons pu noter est la tendance des répondants dont les effectifs du service

du personnel sont très réduits ou inexistants (si on excepte le D.S.P. lui-même) à invoquer comme cause le manque de temps pour expliquer des difficultés rencontrées tout en s'associant aux autres types de causes. Si l'on ajoute à cela le fait que la plupart de ces personnes cumulent aussi une ou plusieurs autres fonctions, cette excuse du manque de temps semble correspondre à la réalité si l'on se place selon un point de vue de stricte logique. Il est évident que la solution à cela ne pourra provenir du perfectionnement mais bien plutôt de l'adoption d'une politique de standards minima concernant la structure d'un service du personnel dans les organisations scolaires.

Ces quelques remarques préliminaires faites, revenons à la description de notre méthodologie d'analyse des données des rencontres. Nous avons déjà expliqué que nous avons centré notre analyse sur les tâches retenues par au moins 40 p. 100 des répondants. Ces tâches ont ensuite été regroupées par catégories reflétant divers aspects de l'activité du D.S.P. dans l'accomplissement de sa fonction. Ce sont les catégories suivantes:

- évaluation du personnel;
- relations de travail;
- analyse et formulation des tâches;
- gestion de personnel;
- planification des effectifs en personnel;
- intégration des commissions scolaires;
- administration des bénéfices marginaux;
- informatisation de la gestion du personnel.

On remarquera que ces catégories ne sont pas nécessairement mutuellement exclusives. Ainsi, gestion de personnel est une rubrique assez générale où nous aurions pu entrer d'autres rubriques telles l'évaluation du personnel et la planification des effectifs en personnel, par exemple. Toutefois, pour illustrer d'une façon plus concrète et précise l'objet de difficulté, nous avons préféré faire de l'évaluation du personnel et de la

planification des effectifs en personnel, des catégories distinctes; d'autres aspects touchant la gestion du personnel ont été ensuite regroupés sous ce titre. Nous verrons lesquels plus loin.

Une fois ces regroupements par catégories effectués, nous avons listé dans chacune des catégories choisies toutes les tâches ayant un rapport avec cette catégorie (d'abord celles qui, dans les différentes listes de tâches anciennes, nouvelles et futures avaient été retenues par au moins 40 p. 100 des répondants; puis les autres tâches ayant obtenu des pourcentages moins élevés, mais susceptibles d'apporter des éléments d'éclairage additionnel sur le type de difficulté rencontrée par nos répondants).

Par la suite, nous avons analysé ces tâches en les mettant en relation avec les causes ainsi qu'avec les connaissances et habiletés mentionnées par les répondants et dont nous avions compilé les fréquences de mention. Nous tenons à faire remarquer au lecteur qu'il nous a fallu interpréter ces énoncés de causes, de connaissances et d'habiletés (ils étaient souvent assez imprécis) à la lumière des observations faites verbalement par les participants au cours des discussions en sous-groupes et en plénière. Il nous a donc fallu dépasser la "lettre" pour mieux révéler "l'esprit", perceptible le plus souvent au cours des échanges et des clarifications apportées lors des discussions. En d'autres temps nous avons fait ressortir les relations de cause à effet entre divers énoncés de causes, de connaissances et d'habiletés.

En plus de ces données issues directement des rencontres de groupe, nous avons souvent fait appel à des informations ramassées au cours des 3 années où nous avons travaillé avec les directeurs des services du personnel: opinions souventes fois exprimées par plusieurs d'entre eux dans des rencontres et des sessions, échanges entre eux et d'autres membres de leur organisation lors d'activités de perfectionnement organisationnelles, commentaires formulés dans les évaluation des sessions, etc.

Les conclusions de nos analyses et nos recommandations seront donc assez souvent le reflet de l'ensemble de ces données dont certaines n'ont pas toutes été recueillies d'une façon systématique et scientifique, comme dans les rencontres de groupe; ce qui n'enlève rien, du moins à nos yeux, à leur valeur en termes de réprésentation des opinions et des préoccupations chez la population inventoriée. Tout cela apporte, à notre avis, des éléments d'éclairage additionnels et contribue à fournir au lecteur une perception plus complète de la réalité. Nous nous sommes permis également d'émettre des opinions à l'occasion et de formuler certaines suggestions avec lesquelles le lecteur ne sera peut-être pas toujours d'accord. Si la vérité surgit de l'affrontement des idées, il y aura sans doute des désaccords qui pourront être résolus par la confrontation et la discussion des perceptions et cela au bénéfice de la clientèle qui fera par la suite l'objet des interventions de perfectionnement.

Pour ces raisons, il nous semble honnête de prévenir le lecteur et de l'inviter à faire une analyse critique de notre analyse, de nos conclusions et de nos recommandations. Les concepteurs d'activités de perfectionnement devront aussi faire de même et se soucier de préciser davantage les besoins mis en relief dans ce rapport à la lumière des changements qui surviennent et de l'information additionnelle qui devient disponible quotidiennement.

Dans le reste de ce chapitre nous analysons les résultats des rencontres de groupe. Nous présentons en premier lieu les listes de tâches dont nous avons parlé plus haut (tâches anciennes, nouvelles et futures) indiquant les résultats compilés pour les 4 rencontres.

Tableau 18: tâches anciennes (inventaire 1974) jugées toujours difficiles.

	NOMBRE DE PERS.	POURCENTAGE
1. Implante un système d'évaluation du personnel. (Tâche no 33 du questionnaire des rencontres de groupe).	37	80.4%
2. Négocie avec le syndicat selon le mandat reçu. (Tâche no 9 du même questionnaire).	22	47.8%
3. Discute avec les cadres des services et des écoles afin d'élaborer des critères particuliers d'éligibilité à des avancements d'échelon ou de classe. (Tâche no 28 du même questionnaire).	22	47.8%
4. Elabore les critères pour déterminer les annualités au mérite. (Tâche no 27 du même questionnaire).	20	43.4%
5. Etudie la jurisprudence avec le M.E.Q. et le conseiller juridique pour déterminer l'opportunité de poursuivre les démarches. (Tâche no 15 du même questionnaire).	14	30.4%
6. Spécifie les besoins de perfectionnement du personnel en vue d'élaborer des projets de perfectionnement répondant aux besoins de celui-ci. (Tâche no 34 du même questionnaire).	13	28.3%
7. Présente aux instances concernées ses propositions quant aux modalités d'un système d'évaluation du personnel à mettre en place dans l'organisation. (Tâche no 32 du même questionnaire).	8	17.4%
8. Prépare et participe, avec l'aide du conseiller juridique, aux séances d'arbitrage afin d'assurer la défense des intérêts de la commission scolaire et de justifier la prise de position de cette dernière. (Tâche no 20 du même questionnaire).	8	17.4%
9. Conseille les cadres des services et des écoles sur le contrôle de la présence des employés, afin d'éviter les abus, de respecter les ententes et d'intervenir s'il y a lieu. (Tâche no 23 du même questionnaire).	6	13.0%

Tableau 19: liste des nouvelles tâches difficiles ajoutées depuis 1974.

		NOMBRE DE PERS.	POURCENTAGE
1.	Détermine les effectifs en personnel dans le cadre du plan triennal.	25	54.3%
2.	Formule des politiques et des procédures après consultation, en gestion de personnel pour régulariser et uniformiser certains modes de fonctionnement. (ex: contrôle des absences, pré-retraites, suppléances, etc.).	28	60.8%
3.	Dans le quotidien, procède à la lecture de tous les documents provenant au bureau du D.S.P.	7	15.2%
4.	Suggère, élabore des moyens et des outils pouvant servir à l'évaluation du rendement du personnel.	26	56.5%
5.	Prépare des documents pouvant servir à la consultation sur les éléments nécessaires à l'élaboration et/ou l'amélioration de politiques en gestion de personnel.	17	36.9%
6.	Conseille les cadres concernés dans la constitution des dossiers en vue de congédiement de personnel.	17	36.9%
7.	Développe des stratégies pour contrer les moyens de pression en temps de conflit de travail.	11	23.9%
8.	Analyse les tâches et les décrit pour différents types de personnel.	22	47.8%
9.	S'informe de l'aspect pédagogique (nouveaux programmes et nouvelles méthodes d'enseignement) afin que les conventions collectives n'entravent pas l'enseignement.	7	15.2%
10.	Implante un système de perfectionnement adapté aux besoins des différents groupes d'employés.	8	17.3%
11.	Lors de diminution ou d'augmentation de personnel, applique des techniques et élabore des instruments d'analyse de tâches dans le but de revoir la structure organisationnelle et déterminer le nombre de postes et le type de personnel requis.	28	60.8%
12.	Collabore à la sélection du personnel à l'interne lorsqu'il y a un poste vacant à combler.	3	6.5%
13.	S'assure que les systèmes d'évaluation de personnel en vigueur soient respectés et mis en application par les supérieurs immédiats des employés.	12	26%

	NOMBRE DE PERS.	POURCENTAGE
I4. Voit à l'application et au respect des conventions collectives avec les autres cadres.	6	I3%
I5. Participe à la mise en place de l'intégration de commissions scolaires en tenant compte des intérêts du personnel et de la Commission.	5	I0.8%
I6. Procède à l'application des affectations du personnel enseignant.	I	2.I%
I7. Assure le contrôle de la paye en voyant: - à l'imputation des montants; - aux procédés comptables; - au degré de responsabilité du service financier.	4	8.7%
I8. Contribue à améliorer ou à maintenir un bon climat de travail en conseillant le D.G.	I2	26%
I9. Prépare un cahier de procédures déterminant avec précision le cycle complet de diverses tâches pouvant être exercées par le service du personnel.	I0	2I.7%
20. Élabore un système de probation pour les non-enseignants.	I	2.I%
2I. Elabore des instruments d'évaluation valides pour les différentes catégories de personnel lors de la sélection et de l'embauche (structure, test oraux-écrits, etc.).	8	I7.3%
22. Vulgarise les formulaires d'information provenant du M.E.Q.	3	6.5%
23. Propose des structures et des mécanismes de négociation.	8	I7.3%
24. Rédige des clauses de conventions collectives, suite aux accords intervenus avec un syndicat à la suite d'une négociation locale.	2	4.3%
25. Met en place des moyens, des structures permettant aux employés d'être mieux informés de leurs droits et devoirs découlant des conventions collectives.	8	I7.3%
26. Détermine des matières à soumettre au Comité des relations de travail	6	I3%
27. Décide du bien-fondé de certaines absences.	9	I9.5%
28. Suite à une cléricature abondante en relation avec la C.A.R.R. et la C.A.T., contrôle et vérifie les rapports et les dossiers de personnel (acc. du travail, assurance-salaire) et en assure le suivi.	20	43.4%

	NOMBRE DE PERS.	POURCENTAGE
29. Suite à une cléricature abondante en relation avec les régimes de retraite, assure la mise à jour de l'information reçue concernant les nouvelles politiques, les interprétations en vue de fournir les informations aux personnes concernées.	8	I7.3%
30. Dans le cadre des négociations locales, recueille les données nécessaires, les analyse et prépare une stratégie de négociation.	I8	39.I%
3I. Décèle la portée juridique des textes, prévoit les implications qui en découlent et saisit les concordances des différentes clauses d'une convention collective entre elles ainsi que des différentes conventions collectives entre elles.	34	73.9%
32.. Circonscrit les éléments à introduire dans le système informatisé des dossiers de personnel pour une gestion moins accablante.	I4	30.4%
33. Représente de façon adéquate la commission scolaire comme procureur patronal devant les conseils d'arbitrage.	I4	30.4%
34. Amène les cadres,principaux, adjoints et adjoints-administratifs à agir comme de véritables co-gestionnaires de la c.s. face à l'application des conventions collectives.	20	43.4%
35. Analyse la pertinence des congés (mi-temps, mi-solde) et leurs répercussions sur les surplus de personnel.	6	I3%
36. Identifie les tâches à déléguer et détermine le niveau de responsabilité.	6	I3%
37. Elabore avec les cadres des écoles des stratégies visant à motiver le personnel à exercer un travail professionnel de qualité.	I0	2I.7%
38. Conseille les employés sur les divers moyens d'utiliser au maximum les bénéfices marginaux (régime de retraite, ass.-chômage, etc.).	6	I3%
39. Contrôle la qualité de la langue (loi I0I) des employés lors de l'embauche (élaboration de critères, d'instruments)	II	23.9%
40. Habilite les gens à être officiers de probation pour les nouveaux enseignants.	I4	30.4%
4I. Tente de convaincre les principaux de rentabiliser le 8-3.0I (Tâche BCD).	9	I9.5%

Tableau 20: réponses des D.S.P. face aux attentes des intervenants (tâches futures et changements de responsabilité).

N.B.: les réponses sont présentées en pourcentage.

TACHE	PRESENTEMENT EXERCEE	SERA EXERCEE D'ICI 3-4 ANS	NE SERA PAS EXERCEE
1. Conseille un ou plusieurs membres de l'organisation sur la sélection des personnes répondant aux qualifications requises parmi les candidatures reçues afin de les convoquer devant un comité de sélection.	93%	4.7%	2.3%
2. Consulte un ou plusieurs membres de l'organisation en vue d'élaborer des critères d'évaluation afin de sélectinner les suppléants éligibles.	66.8%	30.9%	2.3%
3. Forme un comité d'étude des surplus de personnel enseignant avec les principaux d'écoles concernés en vue d'étudier chaque cas.	35.8%	28.5%	35.7%
4. Forme un comité comprenant les principaux d'écoles concernés par les mutations de leur personnel.	19.1%	45.2%	35.7%
5. Conseille un ou plusieurs membres de l'organisation sur l'élaboration d'un système d'évaluation du personnel.	14.5%	69%	16.5%
6. Elabore un système d'évaluation du personnel.	23.9%	66.6%	9.5%
7. Conseille un ou plusieurs membres de l'organisation sur l'implantation d'un système d'évaluation du personnel.	14.4%	66.6%	19%
8. Implante un système d'évaluation du personnel.	21.5%	64.3%	14.2%
9. Consulte un ou plusieurs membres de l'organisation en vue de spécifier des besoins de perfectionnement du personnel afin d'élaborer des projets de perfectionnement répondant à ses besoins.	33.5%	52.3%	14.2%
10. Informe les cadres des services et des écoles concernant le contenu des documents à fournir et des démarches à suivre dans les cas de personnel en probation.	78.6%	21.4%	0%

TACHE	PRESENTEMENT EXERCEE	SERA EXERCEE D'ICI 3-4 ANS	NE SERA PAS EXERCEE
11. Entretient des relations avec les institutions de formation dans un but de recrutement et dans un but d'interpréter à ces dernières les besoins de l'organisation.	19.2%	52.3%	14.2%
12. Tente d'obtenir les motifs et en vérifie la validité dans les cas de démission.	64.4%	28.5%	7.1%
13. Travaille au niveau de la vulgarisation des conventions collectives afin de mieux informer les cadres des serces, des écoles.	64.4%	33.3%	2.3%
14. Entretient des relations continues avec les syndicats concernant tout ce qui peut avoir un impact sur le personnel.	66.8%	26.1%	7.1%
15. Etablit des statistiques concernant les mouvements de personnel, les mutations et les affectations.	45.3%	54.7%	0%
16. Cumule dans les dossiers du personnel les activités de perfectionnement suivies.	59.6%	40.4%	0%
17. Elabore une politique de plan de carrière et de développement pour les cadres de l'organisation.	12%	57.1%	30.9%
18. Elabore un guide de gestion des ressources humaines.	12%	73.8%	14.2%
19. Etablit des prévisions concernant les besoins en main-d'oeuvre de l'organisation pour les années à venir.	7.2%	80.9%	11.9%
20. Suugère des stratégies visant à éliminer ou du moins à réduire, chez le personnel les impacts négatifs des transformations ou des changements de toute nature qui sont appelés à se produire dans l'organisation.	9.6%	69%	21.4%

Tableau 21: <u>liste de tâches qui seront exercées d'ici 3 ou 4 ans par les D.S.P.</u>
"Attentes des D.S.P."

		NOMBRE DE PERS.	POURCENTAGE
1.	Participe à l'élaboration et à la mise en place de l'intégration des commissions scolaires en tenant compte des ressources et des besoins du milieu.	33	71.7%
2.	Etablit des politiques et mécanismes d'information à l'intention des employés en matière de relations de travail.	17	36.9%
3.	Elabore des instruments pour la détermination des besoins de perfectionnement pour le personnel de la commission scolaire.	15	32.6%
4.	Agit comme arbitre au niveau des tribunaux d'arbitrage pour des causes d'autres commissions scolaires.	35	76%
5.	Etre agent-négociateur ou conseiller à une table de négociation locale pour toutes les catégories de personnel	16	34.7%
6.	Développe des politiques et des mécanismes pour conseiller et informer les employés sur la portée des nouvelles lois en matière de relations de travail.	20	43.4%
7.	Développe des techniques qui augmenteraient le "bien-être" du personnel dans son travail (santé et sécurité au travail).	22	47.8%
8.	Supervise les employés du service de la paye en tant qu'employés du service du personnel et en assume la responsabilité.	16	34.7%
9.	Participe à l'implantation du S.G.R.E. dans la commission scolaire et dans le service du personnel (élaboration d'objectifs, fixation des priorités).	9	19.5%
10.	Assure un "leadership" en vue d'intégrer la dimension personnel dans la commission scolaire.	9	19.5%
11.	Instaure le "merit-pay" à titre de conseiller de la direction générale.	9	19.5%
12.	Intensifie les relations humaines entre les cadres des services et des écoles.	10	21.7%
13.	Prévoit les mécanismes de mouvement de personnel au moment de la disparition du champ de taxation au profit des municipalités.	12	26%
14.	Prévoit les effectifs en personnel pour 3 ans dans le cadre des nouveaux mécanismes de liaison administrative.	12	26%

		NOMBRE DE PERS.	POURCENTAGE
15.	Se recycle concernant l'évolution des lois en matière de relations de travail et de gestion de personnel.	10	21.7%
16.	Etablit les critères d'évaluation de la connaissance du français (loi 101) lors de l'embauche du personnel et en assure le suivi.	10	21.7%
17.	Aide à l'élaboration et à l'application de la politique de gestion des cadres et suggère des changements jugés pertinents.	10	21.7%
18.	Adapte le rôle du D.S.P. aux nouveaux régimes pédagogiques.	11	23.9%
19.	Participe à l'élaboration de plans de réorganisation de structures administratives au niveau de la commission scolaire (diminution - augmentation d'effectifs).	10	21.7%
20.	Evalue les résultats de perfectionnement reçu par les membres de l'organisation.	9	19.5%
21.	Trouve et par la suite instaure des moyens et politiques pour accroître la motivation du personnel.	9	19.5%
22.	Définit des besoins en programmes informatiques de gestion de personnel en vue d'implanter un système informatisé.	42	91.3%

Nous procéderons maintenant à l'analyse par catégorie de champs d'activités d'où ressortent des besoins de perfectionnement.

EVALUATION DU PERSONNEL

Voici les tâches que nous avons relevées sur ce sujet:

1) Implantation d'un système d'évaluation du personnel

Dans la liste des tâches anciennes, cette tâche a été retenue comme la plus difficile. Elle fut en effet mentionnée dans les 4 groupes et par trente-sept participants aux rencontres de groupes sur un total de quarante-six. Elle est donc jugée difficile par 80.4 p. 100 des participants. C'est la seule des tâches anciennes à avoir été retenue comme difficile par plus de 50 p. 100 des répondants.

2) Suggérer des moyens, élaborer des outils pouvant servir à l'évaluation du rendement du personnel

Dans la liste des nouvelles tâches difficiles qui se sont ajoutées depuis 1974 (date du premier inventaire de besoins de perfectionnement) cette tâche fut retenue comme l'une des plus difficiles par vingt-six participants sur quarante-six, soit 56.5 p. 100.

3) Elaboration et implantation d'un système d'évaluation du personnel (4 tâches sur le sujet exprimées comme attentes à l'endroit du directeur des services au personnel par les autres informateurs - D.G., D.S.E., principaux).

En réponse à ces attentes les D.S.P. participant à nos rencontres, dans une proportion de plus de 85 p. 100 sont d'avis qu'ils devront réaliser ces tâches dans le futur. Un peu plus de 20 p. 100 disent d'ailleurs qu'ils la font déjà présentement. Presque tous soulignent le besoin d'acquérir des connaissances et des habiletés en la matière, comme en fait foi le tableau 26.

D'autres tâches impliquant elles aussi l'évaluation du rendement du personnel présentent également des difficultés pour les D.S.P. Ce sont les suivantes:

- tâche no 28 (liste des tâches anciennes ou avant 1974): re: élaboration de critères d'éligibilité à des avancements accélérés d'échelon ou de classe... retenue par 47.8 p. 100 des participants (22/46).

- tâche no 27 (liste des tâches anciennes ou avant 1974): re: élaboration de critères pour déterminer les annualités au mérite. Retenue par 43.4 p. 100 des participants (20/46).

- tâche no 6 (liste des tâches nouvelles difficiles): re: confection de dossiers dans des cas de congédiement. Retenue par 36.9 p. 100 des participants (17/46).

Toutes ces données démontrent bien que l'évaluation du personnel est une préoccupation très importante pour les D.S.P. qui la considèrent comme l'une des tâches les plus difficiles dont ils aient à assurer la réalisation et pour laquelle ils souhaitent du perfectionnement.

Voyons maintenant comment les participants à nos rencontres expriment les raisons (les causes) qui expliquent les difficultés rencontrées pour cette tâche. On retrouve les réponses aux tableaux suivants:

Tableau 22: <u>liste des causes de la tâche difficile 33</u> (tâches anciennes). "Implante un système d'évaluation".

CAUSES	FREQUENCE
1. Difficulté à convaincre les cadres que l'évaluation n'est pas le "merit pay".	3
2. Manque de technique en stratégie d'implantation en relation avec le probleme sociologique relié à l'évaluation, i.e. en tenant compte des réactions ou résistances au changement des évaluateurs/évalués.	16
3. Manque de connaissance sur les techniques d'élaboration de critères, d'objectifs.	17
4. Manque de leadership, ne maîtrise pas suffisamment l'approche, l'argumentation nécessaire.	16
5. Difficulté à vérifier l'atteinte des objectifs.	3
6. Difficulté à faire l'évidence des bons critères choisis.	4

Tableau 23: <u>causes personnelles de la nouvelle tâche difficile ajoutée depuis 1974.</u>

"Suggèrer et élaborer des moyens et des outils pouvant servir à l'évaluation du rendement du personnel."

CAUSES	FREQUENCE
1. Manque de connaissance en divers systèmes d'évaluation.	5
2. Manque de préparation technique: élaboration d'instruments afin de recueillir les données.	12
3. Difficulté à élaborer des objectifs pouvant être atteints (vérification des objectifs).	7
4. Difficulté à trouver une stratégie d'implantation.	9
5. Manque de leadership.	4
6. Mauvaise gestion du temps.	3

Tableau 24: liste des causes de la tâche difficile 27.
"Elaborer des critères pour déterminer des annualités au mérite".

CAUSES	FREQUENCE
1. Incapacité de se donner des critères permettant de mesurer exactement ce qu'ils devraient mesurer.	8
2. Manque de préparation technique.	5
3. Manque de technique d'approche et de motivation.	10
4. Difficulté à faire l'évidence des bons critères choisis.	4
5. Manque de mécanismes de consultation.	6
6. Manque de connaissance sur les expériences vécues jusqu'à maintenant.	2
7. Manque d'information sur les résultats concrets qui permettraient de prouver la valeur de cette évaluation.	11
8. Peur de faire face aux gens qui seront frustrés par ce système.	12
9. Les répondants montrent une certaine résistance face à cette tâche. Ils croient plus ou moins à ce système d'évaluation.	12

Tableau 25: <u>liste des causes de la tâche difficile 28</u>.
"Discute avec les cadres des écoles et des services afin d'élaborer des critères particuliers d'éligibilité à des avancements d'échelon ou de classe".

CAUSES	FREQUENCE
1. Difficulté à analyser ce qu'est un bon rendement (Comment élaborer les critères).	6
2. Difficulté à établir des mécanismes de consultation entre les services et les écoles (comment en arriver à un consensus pour définir des critères).	9
3. Manque de technique d'approche et de motivation (problème de résistance chez les autres).	10

Avant de commenter ces réponses, il est bon de rappeler au lecteur que nos répondants avaient reçu comme instruction de nous lister uniquement des <u>causes personnelles</u>. Or, il est bien entendu qu'une foule d'autres causes reliées à ces conditions organisationnelles ont été mentionnées par les participants. De l'avis de ces derniers et aussi selon les observations que nous avons pu dégager nous-mêmes de nos nombreux contacts avec la clientèle des D.S.P. au cours des 4 dernières années, les causes organisationnelles devraient être considérées comme les causes principales des difficultés rencontrées. D'ailleurs, même si nos participants ont tenté honnêtement de s'attribuer une part de responsabilité (causes personnelles), on sent très bien à travers certaines des réponses du tableau précédent que les problèmes sont davantage reliés à la perception négative des membres de leur organisation face à cette question de l'évaluation du personnel.

L'énoncé no 1 du tableau 22 (cf. aussi le tableau 24), par exemple, qui bien que mentionné par 3 personnes, fut cependant appuyé par la plupart, laisse transparaître un rejet de l'évaluation parce que perçue par les personnels des organisations dans une optique d'évaluation du rendement visant à déterminer la rémunération des gens en vertu du principe du mérite. La très grande majorité de nos répondants nous ont avoué en effet, être très réticents face à ce type d'approche à l'évaluation en plus de faire face à une sorte de blocus au sein de leur organisation de la part de presque toutes les catégories de personnels et plus spécialement de la part des enseignants et des principaux.

Cette affirmation de nos répondants nous semble d'ailleurs correspondre à la lecture que nous pouvons faire nous-mêmes du milieu scolaire suite aux expériences d'animation de sessions sur le sujet de l'évaluation du personnel au cours des 4 dernières années, sessions qui ont été données à des directeurs généraux et à des directeurs des services du personnel sous forme de programmes fonctionnels en plus d'être diffusées à de nombreuses reprises dans diverses organisations scolaires. On connaît aussi les positions des organismes provinciaux du domaine scolaire sur le sujet et il ressort de ces prises de positions que seul le M.E.Q. se fait le promoteur de ce type d'approche à l'évaluation alors que les autres expriment ou bien une fin de non recevoir (v.g. Fédération des principaux) ou bien de profondes réserves à son application tant qu'on n'aura pas répondu à toutes les questions qu'ils soulèvent (A.C.S.Q.).

Les énoncés no 2, no 4 et no 6 du tableau 22 font ressortir quant à nous la profonde résistance du milieu scolaire à s'impliquer dans une démarche d'évaluation de quelque nature qu'elle soit. Le D.S.P. aura beau essayer de vendre l'idée de l'évaluation et d'assumer un lerdership en cette matière, sa capacité d'influence sera toujours fonction du degré de réceptivité des membres de son organisation face à cette idée. Il est sans doute exact qu'une meilleure connaissance et une meilleure maîtrise de sa part des approches et des instruments pouvant servir à l'évaluation du personnel pourrait lui permettre de présenter une argumentation mieux articulée et de mieux faire face aux résistances des gens. Toutefois cela risque d'être complètement inutile si un minimum de conditions organisationnelles facilitantes ne sont pas présentes dans son organisation:

- détermination d'objectifs par la commission et ses diverses unités administratives;
- clarification des rôles et responsabilités de chacun;
- climat de confiance au sein de l'organisation;
- sécurité relative du personnel;
- stabilité organisationnelle;
- etc.

Or, notre perception des organisations scolaires nous portent à penser que ces conditions organisationnelles facilitantes sont très souvent absentes en tout ou en partie dans beaucoup d'organisations scolaires.

Malgré cette opinion, il n'en demeure pas moins que les D.S.P. ressentent tout de même des besoins en termes de connaissances techniques à acquérir ou à compléter et en termes d'habiletés à développer face à l'évaluation du personnel comme en fait foi le tableau de la page suivante.

Tableau 26: connaissances et habiletés que voudraient développer les D.S.P. face aux attentes de tâches des intervenants touchant l'élaboration et l'implantation d'un système d'évaluation du personnel.

TACHE	CONNAISSANCE	F.M.	HABILETE	F.M.
Quatre tâches touchant l'évaluation du personnel ont été mentionnées par les autres intervenants. (Cf.: tâches 5, 6, 7, 8, de la liste de tâches dressée par les autres intervenants. On la retrouve en page 20 du présent rapport).	1. Connaître les différents types d'évaluation.	22	1. Face à l'élaboration d'instruments.	19
	2. Connaître les étapes de l'évaluation.	15	2. Quant à la capacité de vulgariser les termes à utiliser entre évaluateur/évalué.	10
	3. Sur les objectifs qu'elle poursuit.	15	3. A vaincre les résistances.	11
	4. Sur les mécanismes de l'évaluation.	10	4. A utiliser les instruments.	11
	5. Sur l'utilisation des résultats.	10	5. A analyser les résultats.	11
	6. Face aux critères évaluables des instruments et des méthodes de pondération.	12	6. A élaborer des objectifs.	11
	7. Connaître les caractéristiques du travail de la personne à évaluer.	5	7. A développer des stratégies d'implantation.	8
	8. Connaître un système d'attribution de tâches par objectifs et l'implanter.	4	8. A expérimenter des grilles d'évaluation.	3

Il ressort de ce tableau que nos répondants veulent des notions générales sur l'évaluation du personnel:

- les différentes approches,
- les objectifs,
- les étapes du système,
- les utilisations,
- les divers instruments possibles,
- la gestion par objectif.

On semble également souhaiter un support concernant:

- l'élaboration et l'expérimentation,
- la recherche de critères d'évaluation,
- la sensibilisation des gens de leur organisation (vaincre les résistances, stratégie d'implantation, vulgarisation des termes).

Il nous semble important de rappeler ici que des sessions portant sur ces éléments de contenu ont été diffusées au cours des 3 dernières années tant à l'intention des directeurs généraux que des directeurs des services au personnel. Comment expliquer que les mêmes besoins existent toujours. On peut avancer diverses raisons:

- les contenus n'ont pas été complètement intégrés ou ont été oubliés;
- les attentes des participants n'ont pas été complètement comblées;
- un certain nombre de personnes occupant la fonction personnel n'ont pas participé à ces sessions;
- des conditions organisationnelles ont empêché des réalisations plus grandes dans le domaine;
- au retour des sessions, les participants n'ont pas reçu le support de leur milieu;
- certains de nos participants n'étaient peut-être pas prêts à agir dans le domaine, n'ayant ni le temps, ni les ressources;
- etc.

Conclusions et recommandations

Quoi qu'il en soit, force nous est de constater à la lumière des données recueillies lors de nos rencontres que l'évaluation du personnel continue de constituer une tâche très difficile pour notre clientèle, tâche pour laquelle elle requiert toujours du perfectionnement. Sans mettre en doute la valeur des sessions fonctionnelles sur le sujet diffusées au cours des années antérieures (d'ailleurs la clientèle en a toujours fait une évaluation très positive; de plus elles auront permis de conscientiser sur cette question importante des personnes clefs dans les organisations scolaires, soit les directeurs généraux et les directeurs des services du personnel qui seront toujours, à notre avis, les principaux initiateurs d'une démarche d'implantation d'un système d'évaluation du personnel dans leur organisation) sans mettre en doute la valeur de ces sessions, nous pensons que les profondes incidences organisationnelles d'une telle décision ainsi que l'émotivité bien naturelle qu'elle soulève chez toutes les personnes impliquées, tant évaluateurs qu'évalués, devraient nous amener à privilégier dans le futur une approche organisationnelle au perfectionnement dans ce domaine. Les activités devraient continuer, à notre avis, à comporter des informations générales telles que celles réclamées par les participants à nos rencontres de façon à répondre à des objectifs d'information et de sensibilisation chez les membres des organisations. Il faudrait également fournir aux organisations désireuses de s'impliquer plus à fond des activités de conseil et de support à l'implantation d'un système d'évaluation tout en les aidant à développer une instrumentation qui convienne au contexte organisationnel propre à chacune. D'ailleurs c'est la voie dans laquelle nous nous sommes engagés depuis un an environ et nous croyons que l'impact de nos interventions de perfectionnement a plus de chance de déboucher sur des réalisations.

Remarque particulière pour la tâche 28

Après ces commentaires sur la question de l'évaluation du personnel, nous désirons revenir brièvement sur la tâche 28 (cf.: tableau 25) touchant les avancements accélérés d'échelon ou de classe. Trois directeurs

des services du personnel mentionnent que de toute façon, il n'existe aucun système actuellement pour déterminer ces avancements. Il n'y a donc pas lieu de chercher des critères et de mettre en place des mécanismes de consultation puisque le passage d'une classe à l'autre ou d'un échelon à l'autre se fait automatiquement, selon eux. Six autres participants affirment par ailleurs que, dans leur cas personnel, le passage s'est effectué de façon automatique. Ils sont donc assez mal placés pour faire des propositions empêchant d'autres personnes dans leur organisation de profiter de la même situation. Aucune activité de perfectionnement ne peut corriger cette situation.

RELATIONS DE TRAVAIL

Le domaine des relations de travail est sans doute un des champs d'action du directeur des services du personnel qui a pris énormément d'ampleur dans l'ensemble de sa fonction au cours des récentes années (depuis 4 ou 5 ans) amenant ce dernier à assumer de nouvelles responsabilités auxquelles il était, selon plusieurs d'entre eux, plus ou moins bien préparé. Ces responsabilités nouvelles touchent à la fois le domaine de la négociation des conventions collectives et celui de leur interprétation et de leur application. Mentionnons tout de suite que certaines tâches listées par nos répondants ne sont pas nouvelles à proprement parler mais qu'elles ont pris une dimension beaucoup plus importante qu'auparavant.

A. Négociation de conventions collectives

Sans obtenir une fréquence de mention aussi forte que l'évaluation du personnel au niveau des tâches anciennes jugées encore très difficiles aujourd'hui, la tâche touchant la négociation n'en est pas moins retenue par vingt-deux personnes (47.8 p. 100). D'autres n'ont pu évaluer la difficulté n'ayant pas encore eu l'occasion de négocier jusqu'à présent. (Seize personnes mentionnent qu'ils auront à réaliser cette tâche dans le futur - tâche no 5 liste des tâches futures.) D'autres enfin ont donné des réponses au niveau des tâches nouvelles (après 1974). Nous n'avons pas de moyens de vérifier si les mêmes personnes n'ont pas répondu aux deux endroits. C'est pourquoi nous ne pouvons additionner les fréquences de mention des 2 listes (tâches anciennes et nouvelles). Quoi qu'il en soit, il est plausible de penser que plus de la moitié des répondants rencontrent actuellement des difficultés dans les tâches touchant la négociation des conventions collectives et qu'un certain nombre de ceux qui devront négocier dans le futur en rencontreront aussi. Vous avez au tableau suivant les énoncés de tâches tels qu'exprimés par les répondants ainsi que la fréquence de mention pour chacun:
(Tableau page suivante)

Tableau 27: tâches portant sur la négociation.

TACHE	FREQUENCE
1. Négocie avec divers syndicats selon le mandat reçu (tâche no 9 - liste des tâches anciennes).	22 (47.8%)
2. Développe des stratégies pour contrer les moyens de pression en temps de conflits de travail (tâche no 7 de la liste des tâches nouvelles).	8
3. Propose des structures et des mécanismes de négociation (tâche no 23 - liste des tâches nouvelles	11

Comme le relevé des causes personnelles n'a été fait que pour les tâches ayant été retenues comme difficiles par 40 p. 100 et plus des participants, il s'ensuit que nous disposons d'une liste de causes personnelles uniquement pour la première tâche du tableau précédent. Voici ce que révèle cette liste.

Tableau 28: liste des causes personnelles de la tâche 1 du tableau précédent.

CAUSES PERSONNELLES	FREQUENCE
1. Inaptitude à élaborer des stratégies de négociations.	13
2. Manque de formation de base en technique de négociation.	8
3. Inhabileté à rédiger des textes légaux clairs i.e. qui ne permettent pas plusieurs interprétations.	7
4. Manque de connaissance sur le plan juridique concernant la nature et la portée du code du travail et des autres législations en matière de relations de travail.	6

Cette liste de causes personnelles fait ressortir de façon assez évidente le manque de formation de base de nos répondants en matière de relations industrielles et de droit du travail. Ceci nous est d'ailleurs confirmé par les informations générales touchant la formation que nous avons recueillies dans le questionnaire auxiliaire que les participants à nos rencontres de groupe étaient invités à remplir. Ces données, une fois compilées, révèlent que 41/46 de nos répondants ont une formation de base en pédagogie et que 6 personnes seulement ont fait des études en relations industrielles.

La plupart des directeurs du personnel, selon nos observations et nos connaissances de la clientèle inventoriée ont été formés "sur le tas" en relations de travail tirant leur expérience dans le domaine du milieu syndical où ils ont la plupart du temps agi pendant quelques années comme délégué ou représentant syndical au niveau local. Leur expérience par la suite fut acquise dans l'exercice de leur fonction de directeur des services du personnel. Or, comme les négociations dans le secteur de l'éducation étaient centralisées au provincial depuis bon nombre d'années et ce jusqu'en 1975 où le gouvernement a décrété une négociation locale touchant 18 points de la convention collective des enseignants, la négociation pour les autres catégories de personnels demeurant centralisée (avec possibilité d'arrangements locaux cependant), il s'ensuit que les D.S.P. n'avaient pour la plupart, en plus de leur manque de formation en relations de travail, aucune expérience de la négociation d'une convention collective. Ceux d'entre eux qui en ont maintenant, l'ont acquise pour la plupart au cours de la dernière ronde de négociations. Quelques-uns seront donc un peu mieux préparés pour la prochaine négociation qui s'amorcera dans les prochaines semaines.

Concernant la négociation, nous voudrions aussi porter à la connaissance du lecteur quelques causes externes mentionnées par nos répondants et qui nous semblent, à nous comme à eux, aussi importantes que les causes personnelles pour expliquer les difficultés rencontrées. Il est à noter encore une fois que notre démarche de cueillette de données faisait abstraction de ces causes. Malgré tout certains participants ont tenu à

les exprimer soit par écrit, soit verbalement. Il s'agit d'ailleurs de remarques que nous avons maintes fois entendues au cours des sessions en relations de travail diffusées par l'ENAP. A notre humble avis, si nous voulons que les D.S.P. puissent agir de façon efficace en matière de négociation collective au niveau local, il faudra aussi agir sur les conditions suivantes qui ont fait l'objet des remarques de nos répondants:

1. absence d'information et de consultation des parties patronales provinciales à l'égard des parties locales.

2. absence de concertation des partenaires patronaux provinciaux entre eux ainsi qu'avec le palier local.

3. difficulté d'obtenir un mandat clair de la part de la ou des commission(s) scolaire(s). (Il y a souvent regroupement de C.S. au niveau local pour négocier).

4. cumul de fonctions par le D.S.P.

5. manque de personnel pour assurer l'administration courante du service du personnel lorsque le D.S.P. doit s'absenter pour négocier.

6. réticence des autorités locales à entourer le D.S.P. de personnel compétent en matière de négociation (pour des motifs financiers et autres).

Tout cela entraîne de l'insécurité chez les D.S.P. et les amènent à exprimer qu'ils se sentent très souvent moins bien préparés, moins bien outillés et désavantagés par rapport à la partie syndicale adverse, lorsque vient le temps de négocier.

Conclusions et recommandations

De toute évidence le perfectionnement ne peut agir sur les causes externes mentionnées ci-haut. Toutefois si des remèdes à ces problèmes ne sont pas apportés par les instances qui en ont la responsabilité, les investissements qui pourront être faits en activités de perfectionnement risquent de voir leur impact sérieusement compromis. Il faudrait donc trouver des correctifs à ces situations.

Par ailleurs des activités de formation ou de perfectionnement touchant la négociation pourraient certainement aider les personnes des organisations scolaires occupant la fonction de direction des services du personnel. Les 2 programmes développés par l'ENAP sur le sujet, semblent d'ailleurs avoir eu un impact positif auprès de cette clientèle et leur avoir fourni des instruments utiles, quoique, sur le plan des stratégies et des tactiques de négociation, il reste probablement des attentes non comblées encore. Nous ne sommes pas certains cependant que le perfectionnement puisse remplacer l'expérience en cette matière. En tout cas, si du perfectionnement devait se donner là-dessus, il faudrait certainement examiner l'opportunité d'une approche privilégiant la mise en situation, la simulation, d'autant plus qu'il n'existe que très peu de théorie sur le sujet à notre connaissance.

Par ailleurs, le "timing" de réalisation d'activités de perfectionnement en cette matière est important à considérer. Cela doit pratiquement se dérouler dans les mois qui précèdent immédiatement la tenue d'une ronde de négociations locales. C'est là où l'intérêt et la motivation des participants sont au plus fort. Par contre cela crée d'autres problèmes car les participants nous arrivent alors avec des préoccupations fortement reliées à des décisions qui doivent se prendre par les instances provinciales, régionales et locales: détermination des matières à négocier, des préalables, des structures de négociation; concertation sur les offres à faire et sur la façon de réagir aux demandes syndicales, etc. Or, l'ENAP ne peut satisfaire à ces attentes sans risquer de devenir elle-même impliquée dans le processus de négociation et d'être alors utilisée pour servir des intérêts qui ne sont pas les siens.

Pour ces raisons, il nous semble important que les rôles respectifs de l'ENAP ainsi que des services de relations de travail du M.E.Q. et de la F.C.S.C.Q. soient très bien clarifiés quant aux différentes initiatives à prendre et que des modes de collaboration soient établis entre ces organismes d'autant plus que les ressources que l'ENAP peut utiliser pour réaliser des activités de perfectionnement pratiques en cette matière se retrouvent dans ces organismes. Peut-être faudrait-il négocier des ententes de prêt de services pour certaines ressources.

En tout cas, il nous semble important que toute cette question soit discutée par les parties concernées et que les rôles soient bien définis de même que les types d'intervention qui reviennent à chacun.

B. Application et interprétation de conventions collectives

A ce niveau nous pouvons retracer dans les listes de tâches anciennes, nouvelles et futures plusieurs énoncés de tâches. Nous en avons relevé une quinzaine, ce qui témoigne à notre avis de la préoccupation de nos répondants pour ce champ d'action.

Toutefois, 4 tâches seulement parmi celles-ci ont été retenues par plus de 40 p. 100 des participants. Ce sont les suivantes:

(Voir tableau page suivante)

Tableau 29: tâches sur l'interprétation et l'application des conventions collectives.

TACHE	FREQUENCE
1. Décèle la portée juridique des textes légaux, prévoit les implications qui en découlent et saisit les concordances des différentes clauses d'une convention collective entre elles ainsi que des différentes conventions collectives entre elles (Tâche no. 31 - liste des tâches nouvelles)	34 (73.9%)
2. Amène les cadres, principaux, adjoints-administratifs à agir comme de véritables cogestionnaires de la commission scolaire face à l'application des conventions collectives. (Tâche no 34 - liste des tâches nouvelles)	20 (43.4%)
3. Agit comme arbitre au niveau des tribunaux d'arbitrage pour des causes d'autres commissions scolaires. (Tâche no 4 - liste des tâches futures)	35 (76%)
4. Développe des politiques et des mécanismes pour conseiller et informer les employés sur la portée des nouvelles lois en matière de relations de travail. (Tâche no 6 - liste des tâches futures)	20 (43.4%)

N.B.: la tâche no 2 de cette même liste, bien qu'énoncée de façon quelque peu différente, nous semble recouvrir la même réalité.

Tâche no 1 du tableau 29

La tâche no 1 du tableau précédent n'est pas une tâche nouvelle, même si les participants l'ont listée comme telle. C'est que la difficulté s'est accrue depuis quelques années à cause de la complexification des conventions collectives. Voici ce que les répondants énoncent comme causes personnelles aux difficultés rencontrées.

Tableau 30: causes personnelles de la nouvelle tâche difficile ajoutée depuis 1974: "Décèle la portée juridique des textes, prévoit les implications qui en découlent et saisit les concordances des différentes clauses d'une convention collective et des différentes conventions entre elles."

CAUSES PERSONNELLES	FREQUENCE
1. Manque de formation juridique.	8
2. Manque d'information pour saisir la concordance des différentes clauses.	10
3. Manque de vulgarisation pratique pour analyser les textes en vue de les interpréter.	6
4. On ne prend pas le temps de lire les conventions avec les négociateurs pour en saisir l'esprit et les technicités.	10
5. Difficulté à clarifier une clause.	7

Les causes nos 1 et 5 nous semblent reliées l'une à l'autre de telle sorte que la cause no 5 serait la résultante de la cause no 1. Il n'est pas utile de revenir sur l'absence de formation de nos répondants en droit du travail et en relations industrielles. Nous en avons déjà parlé précédemment. Cela tend simplement à démontrer qu'un certain nombre de nos répondants sont conscients de ressentir cette carence.

Quant aux 3 autres causes, elles mettent en évidence, croyons-nous les attentes des D.S.P. à l'égard des instances centralisées du secteur de l'éducation en matière de relations de travail. Elles ne sont pas selon nous des causes personnelles car elles visent d'autres personnes que les D.S.P. eux-mêmes quant à l'action qui devrait être entreprise. Ceux-ci se plaignent d'ailleurs fréquemment de ne pas être suffisamment informés (en tout cas pas à temps) ni supportés par les services de relations de travail du M.E.Q. et de la F.C.S.C.Q. On souligne d'ailleurs qu'ils sont souvent difficilement accessibles et que parfois il leur arrive de se contredire ou de différer d'opinions sur l'interprétation à donner à certains articles de la convention. Cela n'aide sûrement pas à clarifier les choses... Il y aurait donc des correctifs à apporter aussi dans ce domaine.

Tâche no 2 du tableau 29

Concernant la tâche no 2 visant à impliquer davantage les cadres, principaux, adjoints, etc. dans la gestion des conventions collectives, cette tâche implique en tout premier lieu que ces derniers reçoivent une information adéquate et qu'ils la reçoivent à temps. Ceci, bien entendu, incombe au D.S.P. de leur organisation, mais souvent, comme nous venons de le voir plus haut, ce dernier n'est pas lui-même très bien informé, ni informé à temps surtout. C'est un cercle vicieux dont la résultante fait que les gestionnaires à la base se sentent plus ou moins concernés et agissent plutôt comme des spectateurs indifférents à une partie dont ils saisissent mal les enjeux. En plus de cette situation, il semble exister aussi quelques causes personnelles expliquant les difficultés rencontrées. Ces causes cependant nous semblent encore plus ou moins reliées à des conditions prévalant dans les organisations scolaires. Voyons d'abord les causes mentionnées par nos répondants:

(Voir tableau page suivante)

Tableau 31: causes personnelles pour la tâche 2 du tableau 29.
"Amène les cadres... à agir comme des cogestionnaires..."

CAUSES PERSONNELLES	FREQUENCE
1. Difficulté à vivre une démarche structurée visant à définir quoi déléguer comme responsabilité et comment en assurer le suivi.	2
2. Manque de technique de motivation.	10
3. Des D.S.P. se disent coupables de ne pas avoir "exercés" ces personnes à jouer ce rôle (ils ont trop souvent agi à leur place).	4

Les causes 1 et 3 nous semblent receler une résistance de la part des D.S.P. à remettre en question la façon d'assumer leur fonction, à la redéfinir dans une perspective de "staff", de conseil, plus conforme à la mission d'un service du personnel moderne. Cette redéfinition, cette clarification du rôle du D.S.P. vs celui des gestionnaires en "line" dans son organisation devra non seulement rencontrer l'adhésion du D.S.P. lui-même mais aussi de tous les gestionnaires en "line" dans l'organisation à partir de la direction générale jusqu'au dernier échelon de gestion dans la hiérarchie. Les attentes de rôle devront s'orienter dans la même direction sinon la situation d'incompréhension mutuelle, pour ne pas dire de conflit dans certains cas, continuera d'exister comme cela nous semble être le cas dans plusieurs organisations scolaires. Il faudrait sans doute que les D.S.P. se demandent sérieusement si le problème réside dans l'absence de motivation des autres gestionnaires comme semble le laisser entendre la cause no 2. En tout cas, nous sommes beaucoup plus portés à croire que le remède véritable pourra davantage être apporté par un effort de l'organisation dans son ensemble pour mieux définir les relations du D.S.P. avec ses autres collègues gestionnaires en "line".

Le perfectionnement fonctionnel diffusé jusqu'à maintenant a pratiquement toujours véhiculé, à notre connaissance, cette conception du rôle du D.S.P. perçu comme un "staff" et il devrait continuer d'en être ainsi dans l'avenir à moins que l'évolution des organisations scolaires nous fasse revenir à des modes de gestion qui sont de moins en moins acceptés aujourd'hui. Le perfectionnement fonctionnel pourra ainsi continuer d'aider le D.S.P. à se faire une autre image de son rôle et à prendre des initiatives pour le redéfinir avec les membres de son organisation.

Tâche no 3 du tableau 29

Concernant la tâche no 3 (le D.S.P. appelé à jouer le rôle d'arbitre au niveau des tribunaux ou de conseils d'arbitrage), nos répondants considèrent qu'ils auront à assumer cette tâche d'ici 3 ou 4 ans (76 p. 100 des répondants). Or, compte tenu de ce que nous avons dit précédemment (absence de formation en droit du travail et en relations industrielles) et de leur absence d'expérience dans le domaine, il est tout à fait compréhensible qu'ils expriment le désir d'acquérir un certain nombre de connaissances et de développer des habiletés. Nous les retrouvons au tableau suivant:

Tableau 32: connaissances et habiletés désirées pour la tâche 3 du tableau 29.

CONNAISSANCE	F.M.	HABILETE	F.M.
Dans la définition du rôle d'arbitre.	4	1. A réagir devant une objection préliminaire	3
En législation du travail	17	2. A faire une synthèse	6
Face aux éléments d'argumentation.	7	3. A préparer une cause d'arbitrage.	2
Dans les rédactions de sentences	6		
Face aux procédures juridiques lors des délibérés d'audition	7		

En cette matière nous savons que des initiatives de formation ou de perfectionnement ont été prises par le service des relations de travail du M.E.Q. ou celui de la F.C.S.C.Q. Ces organismes nous semblent plus à même que l'ENAP de déterminer le nombre d'arbitres requis et le type de perfectionnement nécessaire et à moins d'entente contraire, nous ne croyons pas opportun que l'ENAP initie également quelque chose dans ce domaine.

Tâche no 4 du tableau 29

La tâche no 4: "développe des politiques et des mécanismes pour conseiller et informer les employés sur la portée des nouvelles lois en matière de relations de travail" a été retenue par 43.4 p. 100 des répondants. Comme la démarche de cueillette de données, au niveau de la partie des tâches futures ne permettait pas de mesurer le niveau de difficulté, le seul indice que nous ayons pour l'évaluer est la liste des connaissances et des habiletés que nos répondants ont souhaité acquérir et développer. Voici cette liste:

Tableau 33: connaissances et habiletés désirées pour la tâche 4 du tableau 29.

CONNAISSANCE	F.M.	HABILETE	F.M.
Face à qui doit recevoir l'information, les étapes et la nature de l'information.	12	1. A vulgariser l'information.	6
Face aux techniques d'information.	5		

Nous avons nettement l'impression ici que nos répondants ont répondu parce qu'il fallait répondre quelque chose, sans trop de conviction (il est bon de rappeler que nous étions au terme de la rencontre de deux jours où ils avaient été continuellement en situation de réflexion intense). En plus d'être peu nombreuses, les réponses sont ici très peu élaborées et passablement imprécises. C'est pourquoi il nous est très difficile de les analyser. Toutefois nous serions porté à penser que si les D.S.P. étaient eux-

mêmes bien informés des nouvelles législations en relations de travail (nous avons vu précédemment qu'ils semblaient être mal informés), il leur serait alors relativement facile de déterminer dans leur organisation qui devrait recevoir cette information, quelle devrait en être la nature et par quel moyen la diffuser. Encore là, il nous semble qu'au niveau des instances centralisées, il faudrait développer des moyens d'actions pour mieux informer les responsables du palier local.

Conclusions et recommandations

Nous voyons difficilement de solutions en termes de perfectionnement pour ce domaine de l'interprétation et de l'application des conventions collectives. La première solution serait une amélioration des canaux d'information entre le palier provincial et le palier local. Une deuxième solution pourrait provenir d'une clarification dans chacune des organisations scolaires du rôle et des responsabilités du D.S.P. et des autres gestionnaires dans l'organisation. Des interventions d'aide-conseil pourraient cependant supporter des initiatives organisationnelles en cette matière.

Quant à la préparation au rôle d'arbitre,les instances centralisées en relations de travail, soit au niveau du M.E.Q. soit à la F.C.S.C.Q., ont déjà pris l'initiative d'intervenir et il ne nous semble pas opportun de les remplacer.

Dans l'ensemble, tout ce qui touche ce domaine de l'interprétation et de l'application des conventions collectives nous semble appartenir davantage aux instances centrales et locales du réseau de l'éducation et il faudrait se demander si l'ENAP est bien placée pour assurer une suppléance. C'est un autre secteur où des discussions devraient être entreprises à notre avis.

ANALYSE ET FORMULATION DE TACHES

Suite aux phénomènes de dénatalité et de migration de population auxquelles doivent faire face plusieurs organisations scolaires, plusieurs D.S.P. ont vu leur organisation vivre des situations d'augmentation ou de diminution rapide du personnel entraînant ainsi la nécessité de redéfinir et reformuler les tâches assumées par le personnel. Dans d'autres organisations c'est la mise en place d'un système d'évaluation du personnel qui a suscité ce besoin. C'est le D.S.P. qui est d'ordinaire appelé à assumer cette responsabilité et bon nombre de nos répondants nous ont affirmé qu'ils rencontraient des difficultés en cette matière.

Deux tâches sur le sujet ont été mentionnées par nos répondants dans la liste des tâches nouvelles difficiles. Elles sont énoncées ainsi:

Tableau 34: tâches touchant l'analyse et la formulation de tâches.

TACHE	FREQUENCE
1. Lors de diminution ou d'augmentation de personnel, applique des techniques et élabore des instruments d'analyse de tâches dans le but de revoir la structure organisationnelle et déterminer le nombre de postes et le type de personnel requis, etc.	28 (62.1%)
2. Analyse les tâches et les décrit pour différents types de personnel.	22 (47.8%)

Ces deux énoncés de tâche nous semble recouvrir la même réalité, le deuxième énoncé ajoutant toutefois l'aspect formulation de tâches. Nous n'avons pas cumulé les deux fréquences ne sachant pas si certaines personnes n'ont pas répondu aux deux endroits.

Tableau 35: causes personnelles re: tâches du tableau 34.

CAUSES PERSONNELLES	FREQUENCE
1. Manque de connaissance et de technique en analyse de tâches (tant qualitative que quantitative).	18
2. Difficulté à mettre en place des mécanismes de consultation pour évaluer le type d'effectifs nécessaire à un service.	10
3. Manque de connaissance en technique de description de tâches et de postes.	9
4. Problème à déterminer et à choisir les critères qui conviennent à l'ensemble des cadres.	2

Les causes 1 et 3 révèlent une absence de connaissance chez nos répondants touchant et l'analyse et la formulation de tâches et de postes. Les deux autres causes sont, à notre avis, des causes plus organisationnelles que personnelles et mettent en lumière la résistance des membres des organisations à entreprendre une telle démarche (insécurité, anxiété, peur du changement, etc.). Certains de nos répondants ont même mentionné dans les discussions en sous-groupes, que les cadres des services et des écoles ont souvent tendance à percevoir les initiatives du D.S.P. en cette matière comme de l'ingérence dans leur champ de responsabilité. Il est facile d'imaginer que cette tâche devient très difficile à réaliser dans un contexte de surplus de personnel, situation que connaissent plusieurs orgasations scolaires, l'objectif étant alors de déterminer qui part et qui reste. La situation en elle-même est alors anxiogène et les consensus entre les cadres sur les critères devant présider à l'analyse des tâches ou des postes sont très difficiles à réaliser.

Conclusions et recommandations

Toutefois nous croyons que du perfectionnement sur ce sujet pourrait être utile aux directeurs du personnel. Des sessions de type fonctionnel pourraient sans doute leur permettre de mieux connaître les techniques d'analyse et de formulation de tâches et de postes, mais il est probable que des interventions organisationnelles soient nécessaires par la suite dans plusieurs organisations.

Si l'on tient compte également du fait que 10 personnes (21.7 p. 100) disent au niveau des tâches futures (tache no 19) qu'ils devront "participer à l'élaboration de plans de réorganisation des structures administratives au niveau de leur commission scolaire" et aussi du fait que plusieurs organisations initient présentement (ou devront le faire d'ici quelques mois ou quelques années) une démarche d'évaluation du personnel, il y a tout lieu de penser que l'analyse et la formulation des tâches et des postes continueront de préoccuper les organisations scolaires et plus particulièrement les directeurs des services du personnel. En conséquence la nécessité de les initier à ces techniques nous semble importante. Ce serait là un nouveau champ de perfectionnement pour les D.S.P.

GESTION DE PERSONNEL

Sous cette rubrique, nous avons cru bon regrouper plusieurs tâches mentionnées par nos répondants et touchant divers aspects de la gestion du personnel. Certaines de ces tâches sont exprimées de façon assez générale, d'autres sont plus spécifiques. Les tâches regroupées ici concernent:

A: l'élaboration de politiques et procédures en gestion du personnel,
B: le "bien-être" du personnel au travail,
C: le développement et le perfectionnement du personnel.

A. Elaboration de politiques et de procédures en gestion de personnel

Touchant cette question, nous avons relevé 2 tâches énoncées par les répondants et qui ont reçu une fréquence de mention de plus de 40 p. 100.

Première tâche

La première est la tâche no 2 de la liste des tâches nouvelles jugées difficiles et elle est formulée comme suit:

"Après consultation, formule des politiques et des procédures en gestion du personnel pour régulariser et uniformuser certains modes de fonctionnement (v.g. contrôle des absences, pré-retraites, suppléance, etc.)". Elle a été retenue par 19 personnes (43 p. 100).

Voici maintenant les causes personnelles de la difficulté à réaliser cette tâche:

(Voir tableau page suivante)

Tableau 36: causes personnelles re: tâche no 2 (liste des tâches nouvelles).

CAUSES PERSONNELLES	FREQUENCE
1. Nos attentes ne sont pas exprimées assez clairement. Ca aiderait de connaître ce qu'est une politique, quel est son but, par quelle démarche on l'élabore.	7
2. Difficulté à motiver les cadres des écoles.	3
3. Difficulté à analyser les problèmes du milieu.	2

Comme on peut le constater, les causes personnelles mentionnées sont peu nombreuses et obtiennent des fréquences de mention assez faibles. D'ailleurs les causes 2 et 3 sont plus des causes externes que des causes personnelles (les cadres ne sont pas motivés à se donner des politiques uniformes de gestion de personnel et il y a des problèmes difficiles à cerner). Faut-il en conclure que les causes qui engendrent la difficulté à réaliser cette tâche sont surtout externes (reliées au milieu organisationnel)? Plusieurs D.S.P. semblent le penser et affirment, dans les échanges verbaux, que les cadres des écoles se sentent contrôlés par le D.S.P. lorsqu'il prend des initiatives en rapport avec cette tâche et que cela provoque des frictions.

Par ailleurs, le fait que quelques D.S.P. (ce n'est pas un grand nombre cependant) disent ignorer ce qu'est une politique de gestion, met en lumière le peu de connaissances de base en gestion chez quelques-uns.

Deuxième tâche

La deuxième tâche sur le sujet se retrouve dans la liste des tâches futures (attentes des autres intervenants vis-à-vis le D.S.P.) et elle est formulée ainsi:

"Elabore un guide gestion des ressources humaines".

Douze p. 100 de nos répondants nous disent qu'ils accomplissent déjà cette tâche. Toutefois, 73.8 p. 100 disent qu'ils devront l'exercer d'ici 3 ou 4 ans et qu'ils veulent acquérir les connaissances et les habiletés suivantes:

Tableau 37: connaissances et habiletés désirées pour la tâche: "Elabore un guide de gestion des ressources humaines".

CONNAISSANCE	F.M.	HABILETE	F.M.
1. C'est quoi un guide de gestion.	25	1. A élaborer un guide de gestion en tenant compte des objectifs, des moyens de la mettre en pratique, etc.	12
2. Sur les utilités d'un guide de gestion.	8	2. A utiliser un guide de gestion.	7
3. Sur les différents modèles de guide de gestion.	9	3. A vérifier périodiquement l'atteinte des objectifs.	4
4. Qui doit recevoir un guide de gestion.	8	4. Quant aux étapes à franchir pour l'implanter.	5
5. Face aux types de personnes à impliquer dans l'élaboration d'un guide de gestion.	11		

Il semble donc évident, à l'analyse des connaissances désirées, que nos répondants ont besoin que l'on clarifie cette notion de guide de gestion des ressources humaines et qu'on décrive les éléments essentiels qu'on y retrouve généralement. Une activité de perfectionnement de type fonctionnel comportant des notions théoriques sur le sujet et présentant des exemples concrets, autant que possible tirés du milieu scolaire, pourrait probablement répondre à ce besoin.

B. <u>"Bien-être" du personnel au travail</u>

Mentionnons tout de suite que nous avons inclus sous cette rubrique des tâches touchant:

1- la santé et la sécurité au travail,
2- la motivation du personnel,
3- la gestion du changement.

<u>1- Santé et sécurité au travail</u>

Une tâche sur le sujet a été retenue par 22 personnes (47.8 p. 100). Il s'agit d'une tâche tirée de la liste des tâches futures telles que perçues par les gens occupant la fonction direction des services du personnel. Elle s'énonce comme suit:

"Développe des techniques qui augmenteraient le bien-être du personnel dans son travail (santé et sécurité au travail)".

Pour cette tâche, nos répondants ont mentionné les besoins de connaissances et d'habiletés suivants:

(Voir tableau page suivante)

Tableau 38: connaissances et habiletés désirées pour la tâche: "Développe des techniques qui augmenteraient le bien-être du personnel dans son travail (santé et sécurité au travail)".

CONNAISSANCE	F.M.	HABILETE	F.M.
1. Concernant les possibilités des programmes existants (soit au MEQ, soit au ministère du Travail).	2	1. A véhiculer l'information: à qui, quoi, quand.	2
2. Face aux techniques pour vaincre la résistance au changement.	6	2. A relier les besoins du milieu aux objectifs de l'organisation.	1
3. Dans l'analyse des besoins du personnel (qu'est-ce qui cause l'insatisfaction?).	4	3. A établir des moyens pour réaliser l'item précédent.	1
4. Face à ce qu'est le "bien-être" du personnel.	6		

A l'exception du premier élément de connaissance (laissant percevoir un désir d'information sur ce qui existe présentement) tout le reste nous semble ne pas avoir de rapport précis avec la santé et la sécurité au travail, ou alors les énoncés ne sont pas assez précis pour que nous puissions saisir la pensée de nos répondants et la relation qu'ils font avec la santé et la sécurité au travail. Les autres énoncés, en effet, nous semblent davantage reliés à la gestion du changement et à la motivation du personnel (items 3 et 4 des connaissances). Nous toucherons à ces items plus loin. L'item 3 reflète selon nous, un désir de certains répondants de voir clarifier ce que sous-tend au juste cette notion de "bien-être" employée par les répondants qui ont énoncé la tâche citée plus haut.

2- La motivation du personnel

Notons tout de suite que les 2 tâches sur le sujet énoncées par nos répondants n'ont pas obtenu une fréquence de mention d'au moins 40 p. 100. Nous avons pensé les relever tout de même à cause du grand nombre de fois où ce problème de motivation du personnel a été mentionné comme cause des difficultés rencontrées pour réaliser plusieurs tâches.

Les 2 tâches exprimées sont les suivantes:

Tableau 39: tâches touchant la motivation du personnel.

TACHE	FREQUENCE
1. Elaborer, avec les cadres des services et des écoles, des stratégies visant à motiver le personnel à exercer un travail professionnel de qualité. (Tâche no 37 de la liste des tâches nouvelles)	10
2. Trouver et par la suite instaurer des moyens et des politiques pour accroître la motivation du personnel. (Tâche future no 21)	9

Ces tâches n'ayant pas été retenues par plus de 40 p.100 des répondants nous ne disposons pas des causes ni d'une liste de connaissances et d'habiletés qui seraient souhaitées. Quoi qu'il en soit, nous croyons déceler dans le fait que ces tâches aient été mentionnées par un certain nombre de D.S.P. que cette préoccupation pour la motivation du personnel tend à devenir partie intégrante de la fonction du D.S.P., du moins selon la conception que certains d'entre eux se font de leur rôle, lequel les amènerait à agir de plus en plus comme des conseillers des cadres en "line" touchant la gestion des ressources humaines dans leur organisation. Dans cette optique, si l'évolution du rôle du D.S.P. devait continuer en ce sens, il nous semblerait utile que les D.S.P.

connaissent les théories et les résultats de recherches issus des travaux des experts en sciences du comportement et touchant la motivation du personnel. Peut-être qu'une session sur le sujet pourrait intéresser cette clientèle. Cette question pourrait sûrement être abordée avec les responsables de la commission professionnelle des D.S.P.

3- La gestion du changement

En cette matière nos répondants nous ont donné, selon nous, un autre indice démontrant qu'ils perçoivent que leur fonction évoluera dans la direction du rôle d'expert et de conseiller en gestion des ressources humaines. Cela se traduit dans la réponse qu'ils donnent à la tâche suivante:

"Suggère des stratégies visant à éliminer ou du moins à réduire chez le personnel les impacts négatifs des transformations ou des changements de toute nature qui sont appelés à se produire dans l'organisation". (Tâche no 20 des tâches futures - attentes des autres intervenants)

Selon les données recueillies, 9.6 p. 100 des personnes occupant la fonction direction des services du personnel accomplissent déjà cette tâche et 69 p. 100 pensent qu'ils devront l'accomplir d'ici 3 ou 4 ans. Il est à noter également que la mention du problème de résistance au changement a été faite plusieurs fois dans les listes de causes des tâches difficiles.

Nos répondants ont également listées pour cette tâche un certain nombre de connaissances et d'habiletés qui leur seraient nécessaires. Nous les retrouvons au tableau suivant:

Tableau 40: connaissances et habiletés souhaitées pour la tâche: "Suggère des stratégies... re.: le changement".

CONNAISSANCE	F.M.	HABILETE	F.M.
1. Face aux techniques de planification d'un organisme.	3	1. A implanter une stratégie de changement.	6
2. Face à l'identification des objectifs et des conséquences d'un changement.	4	2. A faire le suivi d'un changement.	3
		3. A établir des mécanismes visant au changement.	2
		4. A prévoir les effets négatifs d'un changement.	6

Dans l'ensemble, cette liste semble indiquer que le D.S.P. doit participer "aux décisions impliquant des changements dans son organisation afin d'identifier les raisons qui motivent ces changements et d'être en mesure de percevoir à l'avance les conséquences et les impacts sur le personnel. Cela pose le problème de la place du D.S.P. au sein des structures décisionnelles de son organisation. Cela devra être résolu évidemment au niveau de l'organisation elle-même.

D'autre part, nous pensons que nos répondants expriment également par leurs réponses un besoin de s'améliorer quant à la gestion d'un changement. On a d'ailleurs souventes fois mentionné, dans des listes de causes des difficultés à réaliser des tâches, l'inaptitude à intervenir lorsque l'on doit faire face à des résistances au changement. Et ici, les réponses tendent à démontrer une inaptitude à implanter un changement.

Face à cette situation, nous pensons qu'une activité de perfectionnement sur la théorie du changement (nature du phénomène, ses effets sur les gens, la résistance au changement, les stratégies d'intervention) pourrait probablement servir à bien des gens.

C. Le développement et le perfectionnement du personnel

Là encore, il faut dire que ces dimensions sont beaucoup plus présentes à titre de préoccupations dont devra s'occuper le D.S.P. dans le futur. D'ailleurs si l'on regarde la liste des tâches anciennes, seulement 13 personnes ont retenu cette tâche comme difficile. Il s'agit de la tâche no 34 de la liste des tâches anciennes, laquelle s'énonçait comme suit:

"Spécifie les besoins de perfectionnement du personnel en vue d'élaborer des projets de perfectionnement répondant aux besoins de celui-ci".

Si cette tâche n'a pas été retenue comme difficile par plus de personnes, c'est que, croyons-nous, relativement peu de personnes l'exercent actuellement. Cela semble d'ailleurs confirmé par les réponses de nos répondants dans la liste des tâches futures où l'on retrouve aussi des énoncés de tâches touchant le perfectionnement. Il y en a 4 en tout dont 2 portent sur la spécification des besoins. Voici ces deux énoncés et les réponses obtenues:

1. "Consulte un ou plusieurs membres de l'organisation en vue de spécifier les besoins de perfectionnement du personnel afin d'élaborer des projets de perfectionnement répondant à ses besoins" (tâche no 9 de la liste des tâches futures - attentes des autres intervenants).

Rép.: déjà exercée: 33.5 p. 100
sera exercée: 52.3 p. 100 (d'ici 3 ou 4 ans)

2. "Elabore des instruments pour la détermination des besoins de perfectionnement du personnel de la commission scolaire" (tâche no 3 de la liste des tâches futures - attentes des D.S.P.).

Rép.: 15 personnes (32.6 p. 100)

Ces résultats confirment ce que nous disions plus haut à savoir que peu de personnes exercent cette tâche touchant la spécification des besoins de perfectionnement, que la majorité de nos répondants pensent qu'ils devront l'exercer d'ici 3 ou 4 ans, et que bon nombre des personnes qui la font présentement la trouvent difficile.

On souhaite d'ailleurs acquérir des connaissances et développer des habiletés en cette matière comme en fait foi la liste suivante:

Tableau 41: connaissances et habiletés souhaitées re: la spécification des besoins de perfectionnement.

CONNAISSANCE	F.M.	HABILETE	F.M.
1. Comment distinguer les besoins de l'organisation et ceux des individus.	4	1. A élaborer des instruments d'analyse de besoins.	16
2. Face aux différents types de perfectionnement.	4	2. A analyser les résultats.	12
3. Face aux objectifs à poursuivre par le perfectionnement.	4	3. Comment traduire la saisie de besoins en temps de perfectionnement.	10
4. Face aux méthodes d'identification des besoins de perfectionnement.	5		

Il ressort de cela, selon nous, que les répondants veulent se renseigner sur la notion de perfectionnement et s'instrumenter pour être en mesure d'en faire la spécification dans leur organisation. Des sessions de perfectionnement traitant de ce sujet pourraient être offertes aux personnes occupant la fonction de direction des services du personnel.

Simplement pour indiquer davantage que la préoccupation pour le perfectionnement tend à devenir de plus en plus partie intégrante de la fonction du D.S.P. mentionnons 2 autres énoncés de tâche listés par les participants à nos rencontres de groupe:

1. "Implante un système de perfectionnement adapté aux besoins des différents groupes d'employés" (tâche no 10 de la liste des tâches nouvelles) - retenue par 10 personnes.

2. "Evalue les résultats du perfectionnement reçu par les membres de l'organisation" (tâche no 20 de la liste des tâches futures: attentes des D.S.P.) - retenu par 9 personnes.

En conséquence, nous pensons pouvoir affirmer que le perfectionnement du personnel deviendra pour les D.S.P. une préoccupation de plus en plus importante d'ici quelques années. Ce sera une nouvelle facette de leur fonction pour laquelle ils devront être mieux outillés.

Nous voudrions en terminant dire un mot d'une tâche qui fut retenue par plus de 50 p. 100 de nos répondants et qui touche l'orientation (plan de carrière) et le développement des cadres des organisations scolaires. Il s'agit de la tâche no 17 de la liste des tâches futures - attentes des autres intervenants. Cette tâche est énoncée comme suit:

"Elabore une politique de plan de carrière et de développement pour les cadres".

Rep.: déjà exercée: 12 p. 100
sera exercée: 57.1 p. 100 (d'ici 3 ou 4 ans)
ne sera pas exercée: 30.9 p. 100 (d'ici 3 ou 4 ans).

Même si 57.1 p. 100 des répondants disent qu'ils auront à exercer cette tâche, il est à noter qu'un pourcentage assez fort est persuadé de ne pas avoir à l'exercer dans le futur. Certains disent que c'est plutôt une responsabilité de la direction générale, d'autres plus nombreux, affirment que le système scolaire actuel ne permet pas de faire des plans de carrière, pour diverses raisons (cadres en surplus dans beaucoup d'organisations, promotion basée sur l'ancienneté, etc.). Dans les discussions sur le sujet, plusieurs des répondants qui pensent avoir à exercer cette tâche nous ont semblé assez ambivalents sur cette question. D'ailleurs le seul élément de connaissance qu'on a mentionné désirer obtenir est le suivant:

"Voir ce qui se fait ailleurs" - 4 personnes.

Donc, on ne semble pas croire qu'il y a beaucoup de possibilité dans le domaine.

En ce qui nous concerne, nous croyons qu'il faudra inventorier cette question plus à fond avant d'offrir quoi que ce soit.

Conclusions et recommandations

Il est intéressant ici de noter que la plupart des tâches relevées se situent pour la plupart des D.S.P., en rapport avec une vision prospective de leur rôle auquel des facettes nouvelles sont appelées à s'ajouter ou à prendre plus d'ampleur: motivation, développement et perfectionnement du personnel, gestion du changement, rôle de conseiller en gestion des ressources humaines.

Dans le but de préparer les D.S.P. à jouer ces nouveaux rôles, il faudrait peut-être penser à développer une sorte de programme global comprenant une série de contenus reliés les uns aux autres et comportant une certaine continuité, un agencement logique. Il s'agirait en quelque sorte d'un programme de perfectionnement continu offert aux D.S.P. sur une base individuelle et échelonné sur une certaine période de temps.

Les D.S.P. s'inscriraient alors à l'ensemble de ce programme, dont le contenu est bien sûr à définir, mais qui pourrait contenir des notions sur le changement et la résistance au changement, sur la motivation du personnel, sur le développement et le perfectionnement du personnel, sur le rôle prospectif d'un service du personnel, etc.

L'exécutif de la commission professtionnelle des D.S.P. considère que cette approche pourrait sans doute être très intéressante et a l'intention de susciter une discussion chez les membres de cette commission professionnelle pour être en mesure de mieux percevoir leur intérêt pour une telle approche.

Ceci bien sûr, dans l'hypothèse où ça pourrait se réaliser, n'empêcherait pas d'autres activités de perfectionnement plus spécifiques, portant sur différents sujets d'intérêt plus immédiat pour les D.S.P., de se réaliser concurremment.

PLANIFICATION DES EFFECTIFS EN PERSONNEL

Les phénomènes d'augmentation et de diminution de la population scolaire, les exigences des nouvelles conventions collectives et des directives nouvelles du M.E.Q. (les 4 plans ou les M.L.A. - Mécanismes de liaison administrative) obligent les organisations scolaires à planifier scrupuleusement leurs effectifs en personnel et même à les prévoir pour 3 ans (plan triennal). Encore une fois cette tâche incombe au D.S.P. et beaucoup d'entre eux rencontrent des problèmes dans son accomplissement. D'autres ne vivent pas ces problèmes actuellement mais devront y faire face dans un avenir rapproché. C'est ce que révèle les énoncés suivants sur le sujet:

1. "Détermine les effectifs en personnel dans le cadre du plan triennal" (tâche no 1 de la liste des tâches nouvelles). Cette tâche fut retenue comme difficile par 25 personnes.

2. "Prévoit les effectifs en personnel pour 3 ans dans le cadre des nouveaux mécanismes de liaison administrative" (tâche no 14 de la liste des tâche futures - attentes des D.S.P.). Douze personnes auront à le faire d'ici 3 ou 4 ans.

3. "Etablit des prévisions concernant les besoins en main-d'oeuvre de l'organisation pour les années à venir" (tâche no 19 de la liste des tâches futures - attentes des autres intervenants), 80.9 p. 100 des répondants disent qu'ils seront appelés à l'exercer d'ici 3 ou 4 ans. Il est possible que certaines des personnes qui ont répondu ici aient également répondu à l'énoncé précédent.

Quand on relève les causes, on s'aperçoit qu'une seule cause personnelle (assez peu explicite d'ailleurs) a été mentionnée,à savoir le manque de connaissances en planification à long terme (5 personnes). Par contre, 14 personnes disent que leurs difficultés sont causées par des causes extérieures à eux. Ils en mentionnent quelques-unes: dénatalité, fuite vers les banlieues, concurrence du secteur privé, changements dans les

conventions collectives, nouvelles orientations privilégiées par le M.E.Q., etc. Tout cela rendrait pratiquement impossible, selon eux, la planification sur 3 ans des effectifs en personnel.

Quand on relève les connaissances et les habiletés désirées pour accomplir cette tâche, cela donne les résultats suivants:

Tableau 42: connaissances et habiletés souhaitées re: prévision des effectifs en personnel.

CONNAISSANCE	F.M.	HABILETE	F.M.
1. Sur les plans du M.E.Q., ses orientations ainsi que les modifications des conventions collectives qui peuvent avoir des incidences sur le mouvement de personnel.	24	1. A jouer avec des impondérables.	3
		2. A identifier des données nécessaires pour être en mesure de faire des prévisions.	14
2. Face à la théorie de gestion prévisionnelle.	16	3. A traduire en mouvement de personnel les données recueillies en tenant compte des facteurs de redressement ou seuil de saturation.	10

Encore là, à notre avis, cette liste révèle un besoin d'obtenir du système scolaire les données nécessaires à la prévision (orientations du M.E.Q., dispositions prévues aux conventions collectives, etc.). Quant au deuxième élément de connaissance, touchant la théorie de gestion prévisionnelle, c'est en quelque sorte une répétition de la cause mentionnée antérieurement (manque de connaissance en planification à long terme).

Deux autres énoncés de tâche, touchant indirectement la prévision des effectifs en personnel, ont été mentionnés par nos répondants. Le premier est l'énoncé no 15 de la liste des tâches futures (attentes des autres intervenants). Celui-ci a obtenu une fréquence de mention assez importante de la part de nos répondants. Cet énoncé touche les mouvements de personnel, mutations et affectations et est exprimé ainsi:

"Etablit des statistiques concernant les mouvements de personnel, les mutations et les affectations".

Rep.: déjà exercée: 45.3 p. 100
sera exercée: 54.7 p. 100 (d'ici 3 ou 4 ans).

Cette tâche est, semble-t-il, déjà exercée par près de la moitié des répondants et, dans l'ensemble, elle ne semble pas présenter de difficultés très importantes. En tout cas, nos répondants ont listé très peu d'énoncés de connaissance et d'habileté et ceux-ci ont obtenu des fréquences de mention très basses. Voici les données que nous avons relevées pour cette tâche:

Tableau 43: connaissances et habiletés souhaitées pour la tâche: "Etablit des statistiques re: mouvements de personnel, mutations et affectations".

CONNAISSANCE	F.M.	HABILETE	F.M.
1. Connaissances de base en statistique.	2	1. A élaborer des instruments et à les utiliser.	2
2. Face aux techniques de mise à jour et de classification des dossiers.	1		

En conséquence, nous sommes d'avis qu'il n'y a pas lieu de prévoir d'activité de perfectionnement pour cette tâche.

Le deuxième énoncé de tâche, touchant toujours les effectifs en personnel, mais cette fois dans une perspective de recrutement, est l'énoncé de tâche no 11 de la liste des tâches futures (attentes des autres intervenants) lequel a été retenu par la majorité des répondants. Il est exprimé ainsi:

"Entretient des relations avec les institutions de formation dans un but de recrutement et dans un but d'interpréter à ces dernières les besoins de l'organisation".

Rep.: déjà exercée: 19.2 p. 100
sera exercée: 52.3 p. 100 (d'ici 3 ou 4 ans).

Cette tâche ne présente pas de difficulté particulière si l'on en croit le fait qu'aucun énoncé de connaissance ou d'habileté n'a été mentionné pas nos répondants. Tout ce que l'on peut dire, c'est que ces derniers ne semblent pas désirer de perfectionnement en cette matière mais que plusieurs ont désormais l'intention d'exercer cette tâche dans le futur.

Conclusions et recommandations

Devant ces résultats, nous sommes portés à croire, que, dans l'immédiat du moins, la solution aux difficultés que rencontrent les D.S.P. dans l'accomplissement de cette tâche devrait être recherchée d'une part dans l'amélioration des canaux d'information entre le M.E.Q. et les organisations scolaires, de façon à ce que ces dernières connaissent les données de base qui leur sont nécessaires pour faire des prévisions d'effectifs, et d'autre part dans des gestes posés localement par les responsables des organisations scolaires pour se donner des points de repère possiblement en collaboration avec d'autres organismes locaux tel que la municipalité. Il sera toujours temps ensuite de voir si du perfectionnement touchant la théorie de gestion prévisionnelle demeure toujours un besoin ressenti pas les D.S.P.

INTEGRATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES

Depuis un peu plus d'un an, on assiste dans le monde scolaire à une accélération du nombre de fusions entre les commissions scolaires se faisant généralement dans le sens d'une intégration de la régionale d'un territoire par les locales de ce même territoire. Selon nos répondants, le D.S.P. est amené à jouer un rôle dans une telle situation.

Deux énoncés situent globalement son rôle dans une optique de participation. Voici ces énoncés:

1. "Participe à la mise en place de l'intégration de commissions scolaires en tenant compte des intérêts du personnel et de la commission scolaire" (tâche no 5 de la liste des tâches nouvelles).

   N.B.: cette tâche a été retenue comme difficile par 5 personnes. Il est à noter que peu de personnes parmi nos répondants ont eu à vivre cette situation jusqu'à maintenant. Toutefois plusieurs s'attendent à la vivre prochainement comme en témoigne l'énoncé qui suit.

2. "Participe à l'élaboration et à la mise en place de l'intégration de commissions scolaires en tenant compte des ressources et des besoins du milieu" (tâche no 1 de la liste des tâches futures - attentes des D.S.P.).

   N.B.: 33 personnes (71.7 p. 100) s'attendent à devoir faire cette tâche d'ici 3 ou 4 ans.

Toutefois, sur ces 33 personnes, 14 ne trouvent pas de connaissances ou d'habiletés à acquérir et les autres en mentionnent quelques-unes qui obtiennent des fréquences de mention très basses. En voici la liste:

(Voir tableau page suivante)

Tableau 44: connaissances et habiletés souhaitées pour les tâches qui concernent l'intégration de commissions scolaires.

CONNAISSANCE	F.M.	HABILETE	F.M.
1. Face aux descriptions de tâches.	4	1. A prévoir les besoins du milieu.	2
2. Face aux conventions d'arrêté en conseil 2902.	5	2. A définir le rôle du D.S.P.	2
		3. A faire un échéancier.	2
		4. A faire des descriptions d'ancienneté et de formation.	2

Ces résultats semblent indiquer que cette tâche est perçue comme exigeant certes beaucoup de travail de la part du D.S.P. mais qu'elle est ou bien peu difficile à réaliser ou alors que la solution aux problèmes ne doit pas être recherchée dans le perfectionnement.

Conclusion et recommandation

Aucune recommandation spécifique. Soulignons cependant que le perfectionnement que nous avons recommandé dans une autre section du rapport touchant l'analyse et la formulation de tâches ou de postes sera sans doute utile aux personnes qui devront vivre cette situation.

ADMINISTRATION DES BENEFICES MARGINAUX

Plusieurs énoncés de nos répondants pourraient être regroupés sous cette catégorie. Toutefois nous n'en avons retenu qu'un seul ayant obtenu une fréquence de mention assez significative. C'est l'énoncé qui suit:

"Suite à une cléricature abondante, en relation avec la CARR et la CAT, contrôler et vérifier les rapports et les dossiers du personnel et en assurer le suivi" (tâche no 28 de la liste des tâches nouvelles). Retenu par 20 personnes (43.4 p. 100).

Quand on relève les causes, on obtient le tableau suivant:

Tableau 45: causes personnelles des difficultés pour la tâche: "Suite à une cléricature abondante re: la CAT et le CARR... contrôler et vérifier..."

CAUSES PERSONNELLES	FREQUENCE
1. Manque de temps pour lire tous les documents se rapportant à la CARR et la CAT.	5
2. Problème d'assimilation et de compréhension face aux complexités juridiques.	2
3. Manque d'outils de travail, de synthèse face aux interprétations.	4
4. Manque de connaissance et d'interprétation dans le domaine des assurances.	5

On remarque encore une fois peu de causes et des fréquences de mention peu élevées.

Conclusions et recommandations

A notre avis, le perfectionnement n'est pas particulièrement indiqué en cette matière. En effet, le perfectionnement ne pourra donner plus de temps aux D.S.P ni réduire l'ampleur de la documentation fournie par la CARR et par la CAT, ni diminuer l'obligation de vérifier et de constamment remettre à jour les dossiers du personnel.

Par ailleurs, il s'agit de questions très techniques où il faut presque être un expert pour s'y retrouver et nous doutons un peu de la nécessité pour le D.S.P. de maîtriser toutes les nuances de ces législations et de ces règlementations. Lorsqu'un problème se présente, il nous semble plus pertinent qu'il puisse communiquer avec des fonctionnaires travaillant pour la CARR et la CAT et obtenir directement les réponses aux questions qu'il se pose.

Une autre solution pourrait être que ces organismes développent des moyens pour synthétiser et vulgariser l'information qu'ils diffusent (v.g.: guide d'interprétation comme en font le M.E.Q. et la F.C.S.C.Q. touchant les conventions collectives).

En tout cas, nous ne voyons pas trop comment le perfectionnement pourrait être une solution vraiment efficace.

INFORMATISATION DE LA GESTION DU PERSONNEL

Parmi nos répondants, un certain nombre ont vécu depuis quelque temps des expériences d'informatisation de certains aspects de la gestion du personnel: expérience, ancienneté, rémunération, perfectionnement, etc. En effet, 14 personnes ont retenu l'énoncé suivant dans la liste des tâches nouvelles difficiles:

"Circonscrit les éléments à introduire dans le système informatisé de gestion des dossiers de personnel pour une gestion moins accablante" (tâche no 32 de la liste des tâches nouvelles).

Egalement, on retrouve un énoncé sur cette question dans la liste des tâches futures dressée par les personnes occupant la fonction direction des services du personnel. Cet énoncé, qui fut retenu par pas moins de 34 répondants (73.9 p. 100), témoigne de leur intention d'agir en cette matière d'ici 3 ou 4 ans. L'énoncé se lit comme suit:

"Définir les besoins en programmes informatiques de gestion de personnel en vue d'implanter un système informatisé" (tâche no 22 de la liste des tâches futures - attentes des D.S.P.).

Face à cette tâche, nos répondants nous ont également fourni une liste de connaissances qu'ils aimeraient acquérir. Voici cette liste:

(Voir tableau page suivante)

Tableau 46: connaissances et habiletés souhaitées re: l'informatisation de la gestion du personnel.

CONNAISSANCES	FREQUENCE
1. Notions générales, connaissances de base sur les systèmes informatiques.	17
2. Les avantages, les utilités, les limites d'un système informatique.	13
3. Les éléments pertinents à informatiser.	6
4. Sur les systèmes existants (au M.E.Q. ou ailleurs): leurs possibilités actuelles, les contraintes, la façon de lire et d'interpréter les données qui en sortent, comment on pourrait les adapter pour mieux répondre à nos besoins.	21
5. Sur les étapes d'implantation d'un système informatique.	5

Cette liste, à notre avis parle d'elle-même. Nos répondants se disent tout-à-fait profanes en cette matière et ils souhaitent acquérir les connaissances de base qui les rendront en mesure de déterminer adéquatement quels sont leurs besoins réels dans ce domaine, et ce, en fonction de leur contexte organisationnel propre. Ils veulent également se sentir moins dépendants des experts du M.E.Q. ou d'ailleurs qui leur proposent certains services qui ne semblent pas coller toujours à la réalité qu'ils vivent. Nos répondants veulent pouvoir évaluer la valeur de ces services (avantages, limites) et comparer les résultats et les coûts de divers systèmes qui pourraient être disponibles. Ils veulent enfin pouvoir être conscients des impacts organisationnels de l'implantation d'un système informatisé.

Conclusions et recommandations

Il y a donc place à notre avis pour du perfectionnement en cette matière. Celui-ci pourrait sans doute, dans un premier temps, se donner dans le cadre d'une session fonctionnelle où des spécialistes pourraient leur livrer toute l'information dont ils ont besoin et où des personnes du milieu scolaire pourraient être invitées à témoigner de certaines expériences vécues. Dans un deuxième temps, il serait peut-être opportun de réaliser des interventions en organisation pour sensibiliser le milieu et établir une stratégie d'implantation, en accord avec les membres de l'organisation. Assez souvent, une démarche visant à informatiser un secteur de la gestion d'une organisation entraîne dans cette dernière une réflexion qui amène les membres à se demander s'il ne serait pas opportun et moins coûteux à long terme d'entreprendre une démarche plus globale (i.e. touchant plusieurs secteurs ou encore l'ensemble de la gestion de l'organisation). Cela débouche alors sur l'implantation d'un système d'information de gestion (S.I.G.) organisé autour d'une banque commune de données servant à toutes les unités administratives de l'organisation.

En résumé, même si du perfectionnement fonctionnel en la matière peut s'avérer utile, nous émettons l'opinoin que le D.S.P. ne peut prendre seul la décision d'informatiser la gestion du personnel. C'est à l'organisation dans son ensemble qu'il revient de la prendre, en tenant compte de sa situation actuelle et aussi de ses perspectives de développement.

CONCLUSION

Il ne nous paraît pas utile de reprendre ici les recommandations que nous avons formulées dans les différentes sections de notre chapitre d'analyse. Nous préférons inciter le lecteur à relire la fin de chacune de ces sections. C'est là que nous avons regroupé nos conclusions et nos recommandations concernant chacune des catégories de besoins. Ces besoins se retrouvent dans les domaines suivants:

1- évaluation du personnel;

2- relations de travail:
   a) re: la négociation de conventions collectives,
      re: l'interprétation et l'application des conventions collectives;

3- analyse et formulation de tâches et de postes;

4- divers aspects de la gestion de personnel:
   a) élaboration de politiques et procédures en gestion de personnel,
   b) motivation du personnel,
   c) planification et implantation de changements,
   d) le développement et le perfectionnement du personnel;

5- planification des effectifs en personnel;

6- problèmes reliés à l'intégration des commissions scolaires;

7- administration des bénéfices marginaux;

8- informatisation de la gestion du personnel.

Nous voudrions plutôt, en terminant ce rapport, faire ressortir davantage que tous les besoins mis en lumière par notre recherche ne trouveront pas toujours une réponse en termes de perfectionnement. Les remèdes à certains problèmes seront apportés par divers autres types d'actions tels l'amélioration ou parfois la création de mécanismes d'information et de concertation dans le domaine des relations de travail par exemple, ou encore par des changements de structure ou d'orientation dans les organismes scolaires, ou encore par la clarification et la redéfinition des rôles des divers gestionnaires dans les organisations.

Pour d'autres besoins, par ailleurs, le perfectionnement pourra être une solution indiquée, mais la clientèle visée devrait être l'organisation plutôt que le directeur des services du personnel. C'est l'approche que nous privilégions dorénavant pour l'évaluation du personnel, par exemple, où dans le contexte actuel, l'approche fonctionnelle ne nous semble pas pertinente. Dans d'autres cas, c'est l'idée même de programme ou session de perfectionnement qui doit être questionné. Lorsqu'il s'agit de clarifier les rôles et responsabilités, par exemple, un mode d'intervention tel l'aide-conseil nous semble une démarche mieux adaptée. C'est pourquoi ceux qui devront réaliser des activités de perfectionnement après avoir pris connaissance de ce rapport ne doivent pas penser, à notre avis, uniquement en termes de programmes ou de sessions.

Pour certains autres besoins finalement, une approche fonctionnelle, soutenue par la suite dans certains cas par des activités de support en organisation, nous semblerait indiquée. Ce serait le cas notamment en relations de travail pour ce qui concerne l'apprentissage à la négociation des conventions collectives et à l'arbitrage des griefs. Cette approche conviendrait aussi pour les besoins touchant l'analyse et la formulation de tâches et de postes ainsi que pour ceux qui sont reliés à divers aspects de la gestion de personnel; il en va de même également pour ce qui concerne le domaine de l'informatique.

Voilà donc brièvement ce qui nous semble ressortir de cette recherche sur les besoins de perfectionnement des personnes occupant la fonction de direction des services du personnel. Nous avons aussi dégager des esquisses de solutions possibles pour combler ces besoins. Nous aurions aimé pouvoir terminer ce rapport en dégageant des priorités d'intervention. Toutefois cela nous apparaît maintenant une entreprise peu réaliste et peu utile. D'une part, la recherche met en évidence 2 types de besoins: des besoins actuels (ressentis dans l'accomplissement actuel de la fonction de D.S.P.) et des besoins futurs (i.e. reliés à des tâches que peu de D.S.P. accomplissent présentement mais que la plupart d'entre eux estiment devoir accomplir d'ici 3 ou 4 ans). L'ordre de priorité ne peut, dans ce contexte, s'établir uniquement en rapport avec les fréquences de mention de nos répondants. Il faudrait aussi disposer de données sur l'urgence d'intervenir, sur l'impact

actuel et prévisible des difficultés rencontrées par les D.S.P., sur la fréquence d'exécution et l'importance des tâches perçues actuellement comme difficiles, de même que sur le rythme d'évolution de la fonction du D.S.P. pour les 3 ou 4 prochaines années. Or, ces informations ne nous sont pas fournies dans la recherche. Eussent-elles été disponibles qu'il aurait alors été très difficile de pondérer ces différents critères de façon à refléter leur poids relatif présent et futur en fonction des préoccupations de la clientèle. Trop souvent des priorités de perfectionnement établies aujourd'hui n'ont plus de réelle signification lorsqu'arrive le moment de l'intervention. Les circonstances ont changé et ce sont d'autres besoins qui sont devenus plus pressants.

Par ailleurs, certains besoins devront être comblés par des interventions dans l'organisation et c'est alors cette dernière,et non le chercheur ni même le D.S.P. seul, qui peut déterminer adéquatement la nature de l'intervention désirée et le moment propice.

Pour ces raisons, il nous apparaît que les personnes qui auront à réaliser les activités de perfectionnement seront plus à même de déterminer les véritables priorités.

Toutefois, si l'hypothèse que nous avons soulevée d'élaborer une sorte de programme global (un programme de perfectionnement continu comportant une série d'activités de perfectionnement ordonnées d'une façon logique et échelonnées dans le temps), si cette hypothèse devait être retenue et devait rencontrer l'intérêt et susciter l'accord de la clientèle, il deviendrait probablement pertinent alors de songer à réaliser ce programme global tout en offrant en même temps d'autres activités répondant à des besoins plus immédiats dont la réponse s'accommoderait plus facilement d'une approche "à la pièce", comme, par exemple, une activité concernant l'informatique ou l'analyse de tâches.

Nous espérons que ces brefs commentaires pourront être utiles à ceux qui sont responsables des décisions à prendre concernant le perfectionnement de même qu'aux personnes qui seront impliquées dans la conception et la réalisation des activités qui découleront de cet inventaire de besoins.

1

(I) EMBAUCHE ET SEPARATION DU PERSONNEL

		Tâche encore accomplie aujourd'hui OUI	NON
	EMBAUCHE		
1.	Questionne les cadres requérant du personnel afin de compléter le texte d'affichage par les caractéristiques particulières au poste.	☐	☐
2.	Etudie les démissions spéciales des employés (démissions en cours d'année) afin d'en saisir la portée et d'en assurer les conséquences sur l'embauche.	☐	☐
3.	Prépare une grille de sélection des candidats éligibles au poste afin de la soumettre au comité de sélection pour la réalisation des entrevues.	☐	☐
4.	Analyse les résultats d'entrevue, avec le comité de sélection, pour préparer la recommandation finale pour la Commission.	☐	☐
5.	Supervise, à cause de la répartition des responsabilités, tout le personnel impliqué dans le processus d'embauche afin d'en assurer la planification.	☐	☐
6.	Etablit, avec l'agent ou l'équipe de gestion, des critères d'évaluation afin de sélectionner les suppléants éligibles.	☐	☐
	SEPARATION		
7.	Détermine, avec le comité, les personnes en surplus, afin de présenter les résultats et les suggestions à la Commission dans les délais prévus.	☐	☐

(II) RELATIONS DE TRAVAIL

NEGOCIATION DE CONVENTIONS COLLECTIVES

	OUI	NON
8. Participe à des réunions de consultation afin d'élaborer des projets de conventions lors de négociations à venir.	☐	☐
9. Participe à des réunions d'information, tenues conjointement par le ministère et la fédération, afin d'être mis au courant de l'état des négociations en cours.	☐	☐
10. Rencontre les syndicats concernés afin de négocier, selon le mandat reçu.	☐	☐
11. Assiste à des assemblées de la Commission afin d'informer les commissaires sur l'état ou les résultats des négociations et de les tenir au courant de la situation de la Commission.	☐	☐

INTERPRETATION ET APPLICATION DE CONVENTIONS COLLECTIVES

	OUI	NON
12. Rencontre les directeurs de service et les principaux d'école afin de leur expliquer les points principaux des conventions collectives concernant leur personnel, de les informer des procédures établies dans ces conventions et de les aviser des nouvelles précisions et directives reçues.	☐	☐
13. Agit comme personne-ressource, en cours d'année, auprès des directeurs de service et des principaux d'école, pour leur donner les informations relatives à des interprétations particulières des conventions collectives.	☐	☐
14. Agit comme personne-conseil auprès du directeur général, dans le but de préserver la commission scolaire de conflits situationnels possibles importants et de maintenir le climat général.	☐	☐

	OUI	NON
15. Informe, le directeur général et les supérieurs immédiats des cas où des procédures relatives à la gestion du personnel qui sont à entreprendre, afin d'y donner suite selon le mandat reçu.	☐	☐
16. Rencontre le syndicat des travailleurs de l'enseignement afin de s'entendre sur la procédure et de déterminer les critères d'affectation des enseignants par secteurs ou écoles.	☐	☐
17. Discute, avec les cadres concernés, afin d'établir des critères adéquats d'affectation de tâches (enseignants).	☐	☐
18. Procède à la réaffectation des professeurs en surplus afin de respecter les droits des individus et de satisfaire les besoins du milieu.	☐	☐
19. Procède au contrôle de la présence des employés afin d'éviter les abus, de respecter les ententes et d'intervenir, s'il y a lieu.	☐	☐
20. Analyse les dossiers, préparés par les directeurs de service et les principaux d'école, concernant les cas où des procédures sont à entreprendre, afin de trouver des solutions pertinentes et d'y donner suite, s'il y a lieu.	☐	☐
21. Reçoit les plaintes de toute nature formulées par les employés, via leur syndicat, afin de les analyser et de les aider à trouver des solutions adéquates et satisfaisantes.	☐	☐
22. Reçoit les griefs présentés à la Commission par les syndicats locaux afin de les examiner, de les évaluer et d'adopter des solutions pertinentes.	☐	☐
23. S'enquiert des sentences arbitrales possibles dans un même cas: dans le recueil de jurisprudence, auprès du ministère, auprès du conseiller juridique, s'il y a lieu, afin de cumuler l'information nécessaire à la décision de poursuivre les démarches.	☐	☐

		OUI	NON
24.	Analyse le grief, avec l'aide du conseiller juridique ou du conseiller en relations de travail, s'il y a lieu, afin d'être en mesure de prendre la décision d'arrêter le grief, de le poursuivre ou de le régler.	☐	☐
25.	Communique, par des avis aux employés et aux syndicats concernés et par des rapports à la Commission, la décision prise face aux griefs, compte tenu des délais prévus dans les conventions collectives en ce qui a trait aux procédures de griefs, afin de voir à son application.	☐	☐
26.	Prend contact avec le ministère et le conseiller juridique afin de s'informer de la validité de la procédure, lorsque celle-ci nécessite l'intervention de la Commission.	☐	☐
27.	Prépare et participe, avec l'aide du conseiller juridique, aux séances d'arbitrage afin d'assurer la défense des intérêts de la Commission et de justifier la prise de position de la Commission.	☐	☐

III ADMINISTRATION DE LA CLASSIFICATION ET DE LA REMUNERATION DU PERSONNEL

		OUI	NON
28.	Examine et étudie les décisions ministérielles concernant la classification et la reclassification des enseignants afin de voir à leur application et de communiquer les changements de scolarité aux dossiers du personnel et sur les listes de paye.	☐	☐
29.	Discute, avec les directeurs et les principaux d'écoles pour l'élaboration de critères particuliers d'éligibilité à des avancements d'échelon ou à des avancements de classe supérieure et pour les informer des procédures à suivre.	☐	☐
30.	Rencontre les directeurs de service concernés sur réception des documents d'évaluation du personnel, pour les informer du contenu des documents et des démarches à suivre dans les cas d'avancement accéléré d'échelon ou d'avancement de classe.	☐	☐

	OUI	NON
31. Discute, avec le directeur général ou avec les directeurs de service, lors d'une recommandation d'avancement de classe, afin de prendre une décision face à la recommandation.	☐	☐
32. Procède à la formation d'un jury afin d'étudier les cas d'avancement de classe et de prendre une décision face aux recommandations.	☐	☐
33. Procède à l'étude des cas d'avancement de classe, avec les membres du jury, afin de formuler une recommandation à la Commission et de la lui présenter.	☐	☐

(IV) ORIENTATION DE LA COMMISSION ET DU SERVICE DU PERSONNEL

	OUI	NON
34. Participe à des réunions avec le directeur général et les différents chefs de service afin d'évaluer la planification et d'assurer l'administration générale de la Commission.	☐	☐
35. Discute avec les responsables des différents services, des prévisions budgétaires (masses salariales) afin de contrôler et d'assurer la planification de toutes les opérations.	☐	☐
36. Discute avec les responsables des différents services, des prévisions budgétaires (masses salariales) afin de distinguer nettement l'essentiel de l'accessoire et afin de déterminer les limites de la Commission face au temps supplémentaire, au personnel occasionnel et au règlement des griefs.	☐	☐

(V) DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ORGANISATION

	OUI	NON
37. Prépare des questionnaires sur le perfectionnement du personnel (besoins) afin de les remettre aux directeurs de service et aux principaux d'école.	☐	☐

	OUI	NON
38. Participe à différents comités de perfectionnement afin d'évaluer les besoins des divers types de personnel et d'établir des politiques de perfectionnement.	☐	☐
39. Analyse les résultats des questionnaires complétés, reçus et compilés par le secrétariat ou toute autre personne du service, afin de déterminer les besoins en perfectionnement du personnel en place.	☐	☐
40. Effectue des recherches afin de concevoir des projets de perfectionnement répondant aux besoins du personnel.	☐	☐
41. Discute, afec les comités ou les personnes concernées par le perfectionnement afin de déterminer les modalités de projets de perfectionnement.	☐	☐
42. Discute, avec les comités ou les personnes concernées par le perfectionnement, afin de fixer des modalités de réalisations de plans de perfectionnement.	☐	☐
43. Discute, avec le directeur général, afin de l'informer des possibilités de perfectionnement.	☐	☐

ANNEXE II

Check list d'objets de responsabilité pour un D.S.P.

1. Embauche du personnel:

1.1 Recrutement.
1.2 Sélection.
1.3 Intégration dans l'organisation.
1.4 Confection des dossiers des employés.

2. Séparation du personnel:

2.1 Congédiement.
2.2 Non-renouvellement de contrat.
2.3 Surplus de personnel.
2.4 Mise à la retraite.
2.5 Démission.

3. Administration de la classification et de la rémunération du personnel:

3.1 Détermination de la classification des employés.
3.2 Détermination des salaires.
3.3 Avancements d'échelon et changements de classe.
3.4 Détermination de l'annualité.
3.5 Contrôle des retards et des absences (coupure de traitement).
3.6 Administration des bénéfices marginaux:
- assurances collectives (vie, maladie, traitement).
- assurance-chomage.
- régime de rentes.
- vacances.
- congés sociaux.
- congés de maladie.
- indemnisation des accidents de travail.

4. Relations de travail:

4.1 Négociation des conventions collectives.

4.2 Interprétation et application de conventions collectives:

4.2.1 information aux cadres et aux employés;
4.2.2 aide-conseil aux cadres - Re: application des conventions;
4.2.3 mouvement de personnel, affectation, mutation;
4.2.4 mesures disciplinaires à l'égard des employés;
4.2.5 étude et règlement des griefs;
4.2.6 représentation de la commission lors des arbitrages.

5. Gestion des ressources humaines:

Aide-conseil aux cadres - Re: les attitudes à développer dans:

5.1 les processus de:

- détermination des objectifs de l'organisation et des unités administratives;
- clarification des rôles et responsabilités;
- d'information, de consultation et de prise de décision.

Tout cela en vue de favoriser:

- l'intégration des objectifs individuels et organisationnels;
- le développement d'un bon climat organisationnel;
- la motivation du personnel (engagement et sentiment d'appartenance)

5.2 dans les relations de travail

- en matière de relations avec les employés syndiqués et les représentants syndicaux;
- touchant l'application de mesures disciplinaires.

6. Développement des ressources humaines de l'organisation

6.1 Evaluation du personnel.

6.2 Spécification des besoins de formation et de perfectionnement.

6.3 Réalisation de programmes ou d'activités de formation et de perfectionnement.

6.4 Evaluation des programmes et des activités de formation et de perfectionnement.

7. <u>Orientation de la commission et du service du personnel</u>:

7.1 Planification des effectifs.

7.2 Analyse de la structure de l'organisation.

7.3 Participation à l'équipe de gestion de l'organisation.

7.4 Organisation et supervision des activités du service du personnel.

7.5 Rapports statistiques au M.E.Q. - Re: le personnel.

8. <u>Service aux employés</u>:

8.1 Services médicaux.

8.2 Divertissements.

8.3 Sécurité.

9. <u>Autres</u>:

QUESTIONNAIRE PORTANT SUR LES TACHES ET LES RESPONSABILITES DES DIRECTEURS DES SERVICES DU PERSONNEL DES COMMISSIONS SCOLAIRES DE LA PROVINCE DE QUEBEC.

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

par Marie-Andrée Bussière et Alain Doyer

SEPTEMBRE 1978

But du questionnaire

Ce questionnaire a pour but de recueillir des données concernant les tâches et les responsabilités des Directeurs des services du personnel des commissions scolaires du Québec.

Tous les renseignements fournis dans ce questionnaire sont confidentiels et seules les personnes chargées de cette étude auront accès aux données individuelles.

Comment remplir ce questionnaire?

1. Ce questionnaire n'est pas un instrument d'évaluation. Ce qui nous importe, c'est de connaître votre perception face aux responsabilités qu'a et devrait avoir un directeur des services du personnel en regard des tâches que nous avons listées.

   Essayez de répondre spontanément ce que vous pensez. N'omettez aucun énoncé.

2. Nous vous demandons:

   a) de répondre sur la feuille-réponse ci-jointe;

   b) de vous assurer périodiquement que le numéro de la question à laquelle vous répondez sur la feuille-réponse correspond bien au numéro de la question dans le questionnaire.

I Questionnaire auxiliaire

Pour chacune des questions suivantes, indiquez sur la feuille-réponse, le chiffre correspondant à votre situation.

100. Quel poste occupez-vous au sein de votre commission scolaire?

> Si vous occupez plus d'un de ces postes, inscrivez uniquement celui qui vous demande le plus de votre temps.

. Directeur général	1
. Directeur des services du personnel	2
. Directeur des services de l'enseignement	3
. Principal	4
. Autre	5

101. Quel est le niveau de votre commission scolaire?

. Locale	1
. Regionale	2
. Intégrée	3

102. Dans quelle région administrative se situe la commission scolaire pour laquelle vous travaillez?

01	1	06	6
02	2	07	7
03	3	08	8
04	4	09	9
05	5		

II Description des tâches et des responsabilités d'un directeur des services du personnel.

La deuxième partie du questionnaire comprend les tâches[1] qui font partie du champ de responsabilités d'un directeur des services du personnel.

Comment répondre à ces questions?

Pour chacune des tâches décrites, vous devez indiquer, dans la colonne de gauche de la feuille-réponse, le numéro de l'échelle de mesure correspondant au degré de responsabilité qu'a, selon vous, dans la réalité actuelle un directeur des services du personnel face à cette tâche.

De plus, dans la colonne de droite de la feuille-réponse, vous indiquez le numéro de l'échelle qui correspond le mieux à ce que devrait faire, selon vous, un directeur des services du personnel face à cette même tâche.

Echelle de mesure

☐ 1. Prendre les décisions concernant cette tâche. ☐

☐ 2. Conseiller un ou plusieurs membre(s) de l'organisation. ☐

☐ 3. Superviser un ou plusieurs membre(s) de l'organisation. ☐

☐ 4. Consulter un ou plusieurs membre(s) de l'organisation. ☐

☐ 5. Informer un ou plusieurs membre(s) de l'organisation. ☐

☐ 6. Exécuter cette tâche. ☐

☐ 7. Cette tâche ne le concerne pas. ☐

---

1. Cette description de tâches provient d'une liste de tâches qui a servi à dégager des besoins de perfectionnement des directeurs des services du personnel lors de l'inventaire effectué auprès de cette clientèle par l'ENAP en 1974.

Exemple:

ACTUEL		DEVRAIT
2	Evaluation du rendement du personnel de soutien de la commission scolaire.	4

La personne qui aurait répondu ainsi voudrait dire qu'actuellement le Directeur des services du personnel conseille un ou plusieurs membre(s) de l'organisation face à cette tâche mais devrait plutôt consulter un ou plusieurs membre(s) de l'organisation.

ECHELLE DE MESURE

ACTUELLEMENT, LA RESPONSABILITE DU DSP EST DE:		SELON MOI, LE DSP DEVRAIT:
☐	1. Prendre les <u>décisions</u> concernant cette tâche.	☐
☐	2. <u>Conseiller</u> un ou plusieurs membre(s) de l'organisation.	☐
☐	3. <u>Superviser</u> un ou plusieurs membre(s) de l'organisation.	☐
☐	4. <u>Consulter</u> un ou plusieurs membre(s) de l'organisation.	☐
☐	5. <u>Informer</u> un ou plusieurs membre(s) de l'organisation.	☐
☐	6. <u>Exécuter</u> cette tâche.	☐
☐	7. Cette tâche ne le concerne pas.	☐

EMBAUCHE ET SEPARATION DU PERSONNEL

"Embauche du personnel"

☐ 200. Le contrôle du personnel impliqué dans le processus d'embauche. ☐

☐ 201. Cueillette d'information auprès des cadres requérant du personnel pour identifier les caractéristiques particulières au poste afin de compléter le texte d'affichage. ☐

☐ 202. Elaboration des formules d'affichage/concours en vue de les faire imprimer et distribuer dans les endroits appropriés. ☐

☐ 203. Classification des offres de services par catégorie de personnel après réception de celles-ci. ☐

☐ 204. Examen périodique des dossiers de demandes d'emploi afin de les tenir à date. ☐

☐ 205. Sélection, parmi les candidatures reçues, des personnes répondant aux qualifications requises afin de les convoquer devant un comité de sélection. ☐

☐ 206. Elaboration d'une grille de sélection des candidats éligibles en vue de la soumettre au comité de sélection. ☐

☐ 207. Détermination des moments d'entrevue du comité de sélection pour convocation des candidats. ☐

☐ 208. Analyse des résultats d'entrevue avec le comité de sélection en vue de préparer la recommandation finale au comité exécutif de la commission scolaire. ☐

☐ 209. Cueillette des informations nécessaires pour préparer un dossier au nouvel employé. ☐

☐ 210. Confection du contrat d'engagement pour le faire signer par le nouvel employé. ☐

☐ 211. Information au nouvel employé concernant sa classe d'emploi, son salaire et les règlements généraux de la commission scolaire. ☐

☐ 212. Transmission aux services financiers des informations concernant le traitement du nouvel employé. ☐

☐ 213. Présentation du candidat choisi à son supérieur immédiat pour fin d'intégration du nouvel employé à sa fonction. ☐

☐ 214. Envoi d'une lettre au nouvel employé et au syndicat après trois mois de service, pour information sur l'ancienneté de l'employé conformément aux ententes. ☐

☐ 215. Rédaction des offres d'emploi des enseignants suppléants en vue de leur parution dans les journaux. ☐

☐ 216. Elaboration avec l'agent ou l'équipe de gestion des critères d'évaluation afin de sélectionner les suppléants éligibles. ☐

☐ 217. Envoi d'une liste de suppléants possibles aux principaux après cueillette et élaboration de cette liste. ☐

"Séparation de personnel"

Surplus de personnel

☐ 218. Elaboration d'une politique concernant les surplus de personnel: planification, utilisation et relocalisation des effectifs, établissement des normes, etc. ☐

☐ 219. Envoi annuel aux cadres de la commission scolaire de l'instrumentation pour les cas de congédiement de personnel en surplus. ☐

☐ 220. Information aux cadres des procédures à suivre dans les cas de congédiement pour surplus de personnel. ☐

☐ 221. Formation d'un comité d'étude des surplus de personnel enseignant avec les principaux d'écoles concernés en vue d'étudier chaque cas. ☐

☐ 222. Détermination en comité des personnes en surplus (enseignants) pour présentation des résultats à la commission scolaire. ☐

☐ 223. Détermination des surplus de personnel de soutien avec les directeurs de services. ☐

☐ 224. Suivi des décisions prises par la commission scolaire face au surplus de personnel. ☐

☐ 225. Avis aux personnes du secteur soutien concernées qu'elles sont placées en surplus de personnel. ☐

☐ 226. Information, au service de la paye, concernant les personnes placées en surplus de personnel. ☐

Démission

☐ 227. Etudes des démissions spéciales des employés (démissions en cour d'année) afin d'en saisir la portée et d'en assurer les conséquences sur l'embauche. ☐

☐ 228. Présentation des démissions d'employés à la commission. ☐

☐ 229. Avis aux services financiers des démissions des employés pour l'arrêt de la paye. ☐

RELATIONS DE TRAVAIL

"Négociation des conventions collectives"

☐ 230. Elaboration d'une liste de clauses ou sujets à négocier avec le syndicat. ☐

☐ 231. Présentation au directeur général de la liste des clauses ou sujets à négocier avec le syndicat. ☐

☐ 232. Présentation aux commissaires, pour approbation, de la liste des clauses ou sujets à négocier avec le syndicat. ☐

☐ 233. Cueillette, au MEQ, d'informations pertinentes sur les points à négocier. ☐

☐ 234. Constitution de la table patronale de négociation. ☐

☐ 235. Elaboration d'une stratégie de négociation lors des négociations locales. ☐

☐ 236. Négociation avec divers syndicats selon le mandat reçu. ☐

☐ 237. Information, auprès du MEQ et de la F.C.S.C.Q., concernant l'état des négociations en cours. ☐

☐ 238. Information aux commissaires concernant le déroulement et les résultats des négociations. ☐

"Interprétation et application des conventions collectives"

☐ 239. Détermination du mandat du directeur des services du personnel au niveau du comité des relations de travail. ☐

☐ 240. Cueillette d'information concernant les cas où des procédures relatives à la gestion de personnel sont à entreprendre afin d'y donner suite. ☐

☐ 241. Information aux cadres des services et des écoles sur les procédures établies par les conventions collectives. ☐

☐ 242. Analyse des dossiers concernant les cas où des procédures sont à entreprendre sur réception de ces dossiers en provenance du cadre concerné. ☐

☐ 243. Etude de la jurisprudence avec le MEQ et le conseiller juridique pour déterminer l'opportunité de poursuivre les démarches. ☐

☐ 244. Vérification auprès du MEQ et du conseiller juridique, de la validité de la procédure lorsque celle-ci nécessite l'intervention de la commission scolaire. ☐

☐ 245. Examen et évaluation avec le directeur général des griefs présentés. ☐

☐ 246. Présentation des griefs à la commission scolaire pour décision. ☐

☐ 247. Suivi de la décision de la commission scolaire dans les délais prévus aux conventions en ce qui a trait aux procédures de griefs. ☐

☐ 248. Préparation et participation, avec l'aide du conseiller juridique, aux séances d'arbitrage afin d'assurer la défense des intérêts de la commission scolaire et de justifier la prise de position de la commission. ☐

☐ 249. Entente avec le syndicat des enseignants concernant la procédure et les critères d'affectation des enseignants par secteur ou école. ☐

☐ 250. Etablissement, avec les cadres concernés, des critères adéquats d'affectation de tâches (enseignants). ☐

☐ 251. Réaffectation des professeurs en surplus afin de respecter les droits des individus et de satisfaire les besoins du milieu. ☐

☐ 252. Contrôle de la présence des employés afin d'éviter les abus, de respecter les ententes et d'intervenir, s'il y a lieu. ☐

☐ 253. Analyse des plaintes de toute nature formulées par les employés afin de les aider à trouver des solutions adéquates et satisfaisantes. ☐

☐ 254. Intervention auprès du directeur général dans le but de préserver la commission scolaire de conflits possibles et de maintenir le climat général. ☐

☐ 255. Information aux cadres des services et des écoles concernant des interprétations particulières des conventions collectives. ☐

☐ 256. Avis aux directeurs de services concernés au sujet des nouvelles précisions et directives reçues concernant les conventions collectives. ☐

☐ 257. Elaboration d'une liste d'ancienneté en vue de l'afficher et d'en faire parvenir une copie aux syndicats dans les délais prévus par les conventions. ☐

☐ 258. Rédaction de la liste complète des employés du secteur soutien contenant les informations requises selon les conventions collectives dans le but de la transmettre aux syndicats. ☐

☐ 259. Information au syndicat de l'ancienneté établie pour chacun des nouveaux enseignants dans les 30 jours suivant leur engagement. ☐

☐ 260. Information aux employés concernés et au syndicat de l'atteinte du statut de régulier. ☐

☐ 261. Envoi d'une lettre à chaque enseignant pour lui fournir un état de jours cumulés à sa caisse de crédits au 30 juin. ☐

☐ 262. Etude des dossiers des enseignants en vue d'effectuer le reclassement pour le premier septembre. ☐

☐ 263. Confection d'une liste préliminaire des enseignants pour le 15 septembre en vue d'analyser le nombre d'enseignants requis pour le 30 septembre. ☐

☐ 264. Envoi, pour le 15 juillet, aux services financiers, de l'état des jours accumulés à la caisse de crédits des employés ayant quitté la commission scolaire. ☐

ADMINISTRATION DE LA CLASSIFICATION ET DE LA REMUNERATION DU PERSONNEL

☐ 265. Classification des postes au moyen de l'analyse des tâches et de l'identification des responsabilités. ☐

☐ 266. Elaboration de critères pour déterminer les annualités au mérite. ☐

☐ 267. Transmission, aux directeurs des services, des documents relatifs à l'élaboration de critères particuliers d'éligibilité à des avancements accélérés d'échelon ou à l'occasion d'avancement de classe supérieure. ☐

☐ 268. Information aux directeurs des services concernés, après réception des documents d'évaluation du personnel, du contenu des documents et des démarches à suivre dans les cas d'avancement accéléré d'échelon ou de classe. ☐

☐ 269. Réception des rapports d'évaluation rédigés par les directeurs des services dans les cas d'avancement de classe. ☐

☐ 270. Discussion, avec le directeur général ou avec les cadres concernés lors d'une recommandation d'avandement de classe, afin de prendre une décision quant à l'opportunité de la présenter au jury. ☐

☐ 271. Formation d'un jury pour étude des cas d'avancement de classe. ☐

☐ 272. Fixation du moment de la rencontre du jury pour l'analyse des recommandations des directeurs des services concernant les avancements de classe. ☐

☐ 273. Présentation à la commission scolaire, pour approbation, des recommandations du jury concernant les avancements accélérés d'échelon et de classe. ☐

☐ 274. Suivi de la décision de la commission scolaire, par des avis aux directeurs des services concernés et aux personnes concernées, relativement aux avancement accélérés d'échelon et de classe. ☐

☐ 275. Etablissement, selon les conventions collectives, d'un système de fiches individuelles pour chacun des employés en vue de reclassifier le personnel. ☐

☐ 276. Avertissement au service de la paye concernant les changements de scolarité du personnel concerné. ☐

☐ 277. Expédition au MEQ des attestations de scolarité des enseignants. ☐

☐ 278. Vérification de la scolarité des enseignants selon les attestations du MEQ afin d'en envoyer une copie à l'enseignant et d'en joindre une autre au dossier. ☐

MOUVEMENT DE PERSONNEL, MUTATION, AFFECTATION

Personnel de soutien

☐ 279. Information aux cadres des services et des écoles sur les procédures à suivre dans les différents cas de mouvement de personnel de soutien. ☐

☐ 280. Cueillette, sur demande du directeur général, de l'information nécessaire au montage du dossier concernant les différents cas de mouvement de personnel (soutien). ☐

☐ 281. Suivi de la décision prise par les commissaires en ce qui concerne les cas de mouvement de personnel de soutien. ☐

☐ 282. Avis au personnel de soutien concerné, des démarches entreprises en ce qui concerne leur mutation ou affectation. ☐

☐ 283. Avis aux services financiers concernant les changements effectués pour le personnel de soutien. ☐

Personnel enseignant

☐ 284. Information aux cadres concernés des procédures à suivre et des délais à respecter dans le cas de mutation ou affectation du personnel enseignant. ☐

☐ 285. Cueillette annuelle de suggestions auprès des cadres concernant les affectations des enseignants. ☐

☐ 286. Formation d'un comité comprenant les principaux d'écoles concernés par les mutations dans leur personnel. ☐

☐ 287. Détermination en comité des mutations à effectuer. ☐

☐ 288. Envoi d'une lettre aux enseignants pour les aviser de leur affectation. ☐

☐ 289. Vérification annuelle des listes d'enseignants et des dossiers afin d'y inscrire les changements. ☐

RENOUVELLEMENT DE PERMIS D'ENSEIGNEMENT

ET AUTORISATION PROVISOIRE D'ENSEIGNEMENT

☐ 290. Remise de formulaires appropriés aux personnes concernées par le renouvellement de permis d'enseignement. ☐

☐ 291. Vérification des informations contenues dans les formulaires remplis. ☐

☐ 292. Elaboration d'une liste de permis d'enseignement à renouveler pour transmission au MEQ. ☐

☐ 293. Information, aux personnes touchées par le renouvellement de permis, afin de les aviser des cours à suivre. ☐

☐ 294. Classification, dans les dossiers de personnel, des copies de renouvellement de permis d'enseignement. ☐

☐ 295. Expédition à l'Université du Québec des informations dont elle a besoin concernant les renouvellements de permis. ☐

☐ 296. Cueillette d'information pour dresser une liste des postes à combler qui nécessitent une autorisation (permis annuel, tolérance, etc.). ☐

☐ 297. Démarches auprès du B.Q.P.I. concernant les autorisations provisoires d'enseignement. ☐

☐ 298. Avis (en début d'année) aux personnes impliquées en relation avec les attestations d'inscription à fournir concernant le perfectionnement requis avant la signature de leur contrat. ☐

☐ 299. Envoi (au début septembre) des formulaires de demande de permis appropriés aux personnes concernées. ☐

☐ 300. Cueillette des formulaires et attestations nécessaires pour transmission au MEQ. ☐

☐ 301. Cueillette et vérification des copies de permis ou d'autorisation provisoire provenant du MEQ pour les joindre au dossier des personnes concernées. ☐

CONFECTION DES DOSSIERS DE PERSONNEL

Personnel enseignant

☐ 302. Cueillette de documents pertinents auprès du personnel en vue de confectionner les dossiers: attestation d'années d'expérience, lettre de recommandation, renseignements généraux, etc. ☐

☐ 303. Confection d'un dossier personnel pour chacun des employés pour consultation au besoin. ☐

☐ 304. Modifications périodiques et mise à jour des différentes catégories de personnel au niveau de la scolarité, de l'expérience et du salaire. ☐

Personnel de soutien

☐ 305. Confection du dossier pour chacun des suppléants après cueillette des documents requis, diplômes, attestation d'expérience, etc. ☐

DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ORGANISATION

☐ 306. Elaboration d'un système d'évaluation du personnel. ☐

☐ 307. Implantation d'un système d'évaluation du personnel. ☐

☐ 308. Spécification des besoins de perfectionnement du personnel en vue d'élaborer des projets de perfectionnement répondant à ses besoins. ☐

☐ 309. Discussion, avec les comités ou les personnes concernées par le perfectionnement, afin de déterminer les modalités de conception de projets de perfectionnement. ☐

☐ 310. Information au directeur général concernant les possibilités de perfectionnement du personnel. ☐

☐ 311. Détermination avec le directeur général des modalités de conception de projets de perfectionnement. ☐

☐ 312. Discussion, avec les comités ou les personnes concernées par le perfectionnement, afin de fixer des modalités de réalisation de projets de perfectionnement. ☐

DIVERS

☐ 313. Planification et administration générale de la commission avec le directeur général et les cadres. ☐

☐ 314. Planification et contrôle des prévisions budgétaires (masses salariales) avec les cadres concernés. ☐

☐ 315. Remise au directeur des services financiers des formulaires dûment remplis pour la préparation des prévisions budgétaires concernant le personnel de la commission scolaire selon les catégories, les codes de fonctions, les salaires et les unités administratives. ☐

☐ 316. Préparation, pour le premier lundi de mai, des formules indiquant à chaque employé le nombre de jours ou de semaines qui lui revient. ☐

☐ 317. Préparation des formules de choix de périodes de vacances afin de les distribuer à chaque employé pour le premier lundi de mai. ☐

☐ 318. Cueillette des formules de choix de périodes de vacances des employés afin de préparer un tableau synthèse pour le troisième lundi de mai. ☐

☐ 319. Révision avec les cadres des services et des écoles des périodes de vacances choisies par leurs employés. ☐

☐ 320. Production des copies du tableau synthèse afin de les remettre aux cadres des services et des écoles. ☐

☐ 321. Préparation d'une formule de compte-rendu des périodes de vacances des employés. ☐

☐ 322. Information au fur et à mesure au service de la paye pour les aviser des vacances prises ou de tout changement au tableau synthèse. ☐

☐ 323. Envoi, au service de la paye, d'une liste de suppléants incluant les renseignements pertinents à ce service. ☐

☐ 324. Envoi, chaque mois aux principaux et au service de la paye, de la liste des suppléants qui ont travaillé. ☐

☐ 325. Explications aux cadres concernant les formulaires statistiques du MEQ. ☐

☐ 326. Détermination des modalités de cueillette des données nécessaires pour remplir les formulaires statistiques du MEQ. ☐

☐ 327. Cueillette et vérification des formulaires statistiques en vue de les transmettre au MEQ. ☐

III <u>Vos attentes face à D'AUTRES tâches que devrait exercer un directeur des services du personnel en tenant compte du poste que vous occupez.</u>

En d'autres termes, nous aimerions connaître vos attentes. en tant que Directeur général, Directeur des services de l'enseignement ou Principal.

<u>Comment répondre à cette question?</u>

Avant de décrire une tâche, consultez la partie II du questionnaire afin de vérifier si cette tâche n'y est pas déjà décrite. De plus, afin de faciliter l'analyse de cette partie du questionnaire, nous aimerions que vous formuliez cette nouvelle tâche de la même manière que celles formulées dans la deuxième partie du questionnaire.

Enfin, vous devez indiquer cette nouvelle tâche dans la partie consacrée à cette fin sur la feuille-réponse et indiquer le niveau de responsabilité que devrait avoir selon vous, le directeur des services du personnel dans l'exercice de cette tâche.

FEUILLE-REPONSE

I **Questionnaire auxiliaire**

(6)	100	☐	101	☐	102	☐

II **Questionnaire sur les tâches et responsabilités**

	200	☐	☐	201	☐	☐	202	☐	☐	
	203	☐	☐	204	☐	☐	205	☐	☐	
	206	☐	☐	207	☐	☐	208	☐	☐	
(27)	209	☐	☐	210	☐	☐	211	☐	☐	
	212	☐	☐	213	☐	☐	214	☐	☐	
	215	☐	☐	216	☐	☐	217	☐	☐	
	218	☐	☐	219	☐	☐	220	☐	☐	
	221	☐	☐	222	☐	☐	223	☐	☐	
(57)	224	☐	☐	225	☐	☐	226	☐	☐	
	227	☐	☐	228	☐	☐	229	☐	☐	
	230	☐	☐	231	☐	☐	232	☐	☐	
	233	☐	☐	234	☐	☐	235	☐	☐	//
(6)	236	☐	☐	237	☐	☐	238	☐	☐	
	239	☐	☐	240	☐	☐	241	☐	☐	
	242	☐	☐	243	☐	☐	244	☐	☐	
	245	☐	☐	246	☐	☐	247	☐	☐	
(30)	248	☐	☐	249	☐	☐	250	☐	☐	
	251	☐	☐	252	☐	☐	253	☐	☐	
	254	☐	☐	255	☐	☐	256	☐	☐	
	257	☐	☐	258	☐	☐	259	☐	☐	
	260	☐	☐	261	☐	☐	262	☐	☐	
(60)	263	☐	☐	264	☐	☐	265	☐	☐	
	266	☐	☐	267	☐	☐	268	☐	☐	

(72)	269	☐	☐	270	☐	☐	271	☐	☐
	272	☐	☐ //	273	☐	☐	274	☐	☐
	275	☐	☐	276	☐	☐	277	☐	☐
	278	☐	☐	279	☐	☐	280	☐	☐
	281	☐	☐	282	☐	☐	283	☐	☐
(28)	284	☐	☐	285	☐	☐	286	☐	☐
	287	☐	☐	288	☐	☐	289	☐	☐
	290	☐	☐	291	☐	☐	292	☐	☐
	293	☐	☐	294	☐	☐	295	☐	☐
(52)	296	☐	☐	297	☐	☐	298	☐	☐
	299	☐	☐	300	☐	☐	301	☐	☐
	302	☐	☐	303	☐	☐	304	☐	☐
	305	☐	☐	306	☐	☐	307	☐	☐
	308	☐	☐	309	☐	☐ //	310	☐	☐
(8)	311	☐	☐	312	☐	☐	313	☐	☐
	314	☐	☐	315	☐	☐	316	☐	☐
	317	☐	☐	318	☐	☐	319	☐	☐
(26)	320	☐	☐	321	☐	☐	322	☐	☐
	323	☐	☐	324	☐	☐	325	☐	☐
	326	☐	☐	327	☐	☐			

III Autres tâches

1. Embauche et séparation du personnel

2. Relations de travail

3. Administration de la classification et de la rémunération du personnel

4. Mouvement du personnel, mutation, affectation

5. <u>Confection des dossiers de personnel</u>

6. <u>Développement des ressources humaines</u>

7. <u>Gestion des ressources humaines</u>

ANNEXE IV

INVENTAIRE DE BESOINS DE PERFECTIONNEMENT DES DSP
(Rencontre de groupe structurée)

OBJECTIFS

1. Objectif général

A la fin de cette rencontre, les participants auront spécifié leurs besoins en termes de perfectionnement.

2. Objectifs spécifiques

Au terme de la rencontre, les participants auront:

2.1 sélectionné les tâches qui présentent le plus de difficulté;

2.2 identifié les causes personnelles responsables des difficultés rencontrées dans l'accomplissement de leur travail;

2.3 sélectionné les tâches pouvant être exercées d'ici trois ou quatre ans;

2.4 identifié les connaissances et les habiletés qu'ils pensent avoir besoin de développer pour exercer les tâches sélectionnées en 2.3.

PARTIE I

"<u>Sélection des tâches qui présentent le plus de difficulté</u>"

EXERCICE 1: INDIVIDUEL

1. Objectif

A la fin de l'exercice 1, chaque participant aura identifié les tâches qui présentent le plus de difficulté dans l'exercice de leur travail.

2. Démarche

Chaque participant indique, pour chacune des tâches listées[1], le niveau de difficulté qu'il rencontre dans l'accomplissement de cette tâche. L'échelle utilisée pour évaluer le niveau de difficulté varie de 1 à 5, le point 1 étant le niveau de difficulté le moins élevé et le point 5 le plus élevé.

1. Ces tâches proviennent de l'inventaire de besoins de perfectionnement effectué auprès des directeurs des services du personnel en 1974, par l'ENAP.

"IDENTIFICATION DES TACHES QUI PRESENTENT DES DIFFICULTES"

TACHE	NIVEAU DE DIFFICULTE				
	1	2	3	4	5
EMBAUCHE ET SEPARATION DU PERSONNEL					
Embauche du personnel					
1. Supervise le personnel impliqué dans le processus d'embauche.					
2. Recueille l'information auprès des cadres requérant du personnel pour identifier les caractéristiques particulières au poste afin de compléter le texte d'affichage.					
3. Elabore une grille de sélection des candidats éligibles en vue de la soumettre au comité de sélection.					
4. Elabore avec l'agent ou l'équipe de gestion des critères d'évaluation afin de sélectionner les suppléants éligibles.					
5. Analyse les résultats d'entrevue avec le comité de sélection en vue d'élaborer la recommandation finale au comité exécutif de la commission scolaire.					
Séparation du personnel					
Surplus de personnel					
6. Détermine avec les cadres des écoles les personnes en surplus (enseignants) pour présentation à la commission scolaire.					
Démission					
7. Etudie les démissions spéciales des employés (démissions en cours d'année) afin d'en saisir la portée et d'en assurer les conséquences sur l'embauche.					
RELATIONS DE TRAVAIL					
Négociations des conventions collectives					
8. Elabore une liste de clauses ou sujets à négocier avec le syndicat.					
9. Négocie avec divers syndicats selon le mandat reçu.					
10. S'informe au MEQ et à la FCSCQ concernant l'état des négociations en cours.					

"IDENTIFICATION DES TACHES QUI PRESENTENT DES DIFFICULTES"

TACHE	NIVEAU DE DIFFICULTE				
	1	2	3	4	5
<u>Interprétation et application des conventions collectives</u>.					
11. Informe les commissaires concernant le déroulement et les résultats des négociations.					
12. Informe les cadres des services et des écoles concernant les procédures établies par les conventions collectives.					
13. Informe les cadres des services et des écoles concernant des interprétations particulières des conventions collectives.					
14. Analyse les dossiers concernant les cas où des procédures sont à entreprendre sur réception de ces dossiers en provenance des cadres concernés.					
15. Etudie la jurisprudence avec le MEQ et le conseiller juridique pour déterminer l'opportunité de poursuivre les démarches.					
16. Vérifie auprès du MEQ et du conseiller juridique la validité de la procédure à suivre lorsque celle-ci nécessite l'intervention de la commission scolaire.					
17. Examine et évalue avec le directeur général les griefs présentés.					
18. Présente les griefs à la commission scolaire pour décision.					
19. Assure le suivi de la décision de la commission scolaire dans les délais prévus aux conventions en ce qui a trait aux procédures de griefs.					
20. Prépare et participe, avec l'aide du conseiller juridique, aux séances d'arbitrage afin d'assurer la défense des intérêts de la commission scolaire et de justifier la prise de position de cette dernière.					
21. S'entend avec le syndicat des enseignants concernant la procédure et les critères d'affectation des enseignants par secteur ou école.					
22. Conseille les cadres des écoles sur l'établissement des critères adéquats d'affectation de tâches (enseignants).					
23. Conseille les cadres des services et des écoles sur le contrôle de la présence des employés afin d'éviter les abus, de respecter les ententes et d'intervenir s'il y a lieu.					

"IDENTIFICATION DES TACHES QUI PRESENTENT DES DIFFICULTES"

TACHE	NIVEAU DE DIFFICULTE				
	1	2	3	4	5
24. Analyse les plaintes de toute nature formulées par les employés afin de les aider à trouver des solutions adéquates et satisfaisantes.					
25. Intervient auprès du directeur général dans le but de préserver la commission scolaire de conflits possibles et de maintenir un bon climat de relations de travail.					
ADMINISTRATION DE LA CLASSIFICATION ET DE LA REMUNERATION					
26. Classifie les postes au moyen de l'analyse des tâches et de l'identification des responsabilités.					
27. Elabore les critères pour déterminer les annualités au mérite.					
28. Discute avec les cadres des services et des écoles afin d'élaborer des critères particuliers d'éligibilité à des avancements d'échelon ou de classe.					
29. Informe les cadres des services et des écoles, après réception des rapports d'évaluation du personnel, du contenu des documents à fournir et des démarches à suivre dans le cas d'avancement accéléré d'échelon ou de classe.					
30. Discute avec le directeur général ou avec les cadres concernés, lors d'une recommandation d'avancement ou de classe, afin de prendre une décision quant à l'opportunité de la présenter au jury.					
31. Procède à la formation d'un jury pour l'analyse des recommandations des cadres des services et des écoles concernant les avancements de classe.					
DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ORGANISATION					
32. Présente aux instances concernée ses propositions quant aux modalités d'un système d'évaluation du personnel à mettre en place dans l'organisation.					

"IDENTIFICATION DES TACHES QUI PRESENTENT DES DIFFICULTES"

TACHE	NIVEAU DE DIFFICULTE				
	1	2	3	4	5
33. Implante un système d'évaluation du personnel.					
34. Spécifie les besoins de perfectionnement du personnel en vue d'élaborer des projets de perfectionnement répondant aux besoins de celui-ci.					
35. Discute, avec le comité ou les personnes concernées par le perfectionnement, afin de déterminer les modalités de projets de perfectionnement du personnel.					
36. Informe le directeur général concernant les diverses alternatives pouvant être utilisées pour assurer le perfectionnement du personnel.					
37. Détermine avec le directeur général les modalités de conception des projets de perfectionnement.					
38. Discute avec les comités ou les personnes concernées par le perfectionnement afin de fixer des modalités de réalisation de projets de perfectionnement suite à leur approbation par la direction générale.					
DIVERS					
39. Participe avec le directeur général et les cadres à la planification et l'administration générale de la commission scolaire.					
40. Planifie et contrôle les prévisions budgétaires relatives au personnel de la commission scolaire (masses salariales) avec les cadres concernés.					

"Autres tâches difficiles exercées par les directeurs des services du personnel et les personnes cumulant cette fonction"

EXERCICE 2: INDIVIDUEL

1. Objectifs

Il est possible que d'autres tâches se soient ajoutées à votre travail depuis 1974. Nous vous demandons dans cet exercice:

1.1 d'élaborer une liste des nouvelles tâches qui présentent des difficultés dans l'exercice de votre travail;

1.2 de sélectionner les cinq tâches qui présentent le plus de difficulté parmi les tâches listées en 1.1.

2. Démarche

2.1 Chaque participant élabore une liste des nouvelles tâches qui présentent des difficultés dans l'accomplissement de son travail.

2.2 Chaque participant choisit, parmi les tâches listées en 2.1, les cinq tâches qui présentent le plus de difficulté dans son travail.

Notes:

- Nous vous demandons de vérifier si les tâches que vous décrivez ne se retrouvent pas déjà dans celle listées aux pages 5 - 6 - 7 - 8.

- Nous vous demandons de décrire chaque tâche de la façon suivante: chaque tâche débute par un berbe d'action suivi d'un complément.

  Exemple: - élabore des questionnaires d'évaluation
  - distribue les questionnaires d'évaluation
  - analyse les questionnaires d'évaluation

LISTE DES NOUVELLES TACHES

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12.

13.

14.

15.

16.

17.

18.

19.

20.

"Liste des cinq tâches les plus difficiles parmi les nouvelles tâches identifiées"

1.

2.

3.

4.

5.

EXERCICE 3: SOUS-GROUPE

NOTE:

Cet exercice porte uniquement sur les cinq nouvelles tâches sélectionnées dans l'exercice précédent.

1. Objectifs

A la fin de l'exercice, les participants auront:

1.1 vérifié la compréhension et, si nécessaire, reformulé les tâches sélectionnées;

1.2 élaboré une liste unique, par sous-groupe, des nouvelles tâches jugées les plus difficiles.

2. Démarche

2.1 Les participants se divisent en sous-groupes et chaque sous-groupe se nomme un porte-parole.

2.2 A tour de rôle, chaque participant mentionne une tâche, en vérifie la compréhension, la reformule si nécessaire et ce, jusqu'à épuisement des tâches retenues par chacun comme étant parmi les cinq plus difficiles.

2.3 Les participants ne font pas de synthèse ou de regroupement de tâches. Une tâche est éliminée uniquement si elle est identique à une autre déjà mentionnée.

2.4 Si une tâche est mentionnée par plusieurs participants le porte-parole en note le nombre dans l'espace prévu à cette fin.

"Liste commune des nouvelles tâches les plus difficiles"

TACHE	NOMBRE DE PERSONNES

EXERCICE 4: PLENIERE

NOTE:

L'exercice 4 porte sur toutes les tâches de cette première partie de l'instrument soit:

- les tâches provenant de l'inventaire de besoins effectué en 1974,

- les nouvelles tâches difficiles ajoutées depuis 1974 colligées en listes de sous-groupe.

1. Objectif

Cet exercice permettra à l'animateur d'identifier les anciennes et les nouvelles tâches pour lesquelles les participants rencontrent des difficultés à un niveau important.

2. Démarche

L'animateur passe en revue toutes les tâches (anciennes & nouvelles) et note le nombre de participants qui les ont retenues.

"Liste de tâches pour lesquelles les participants rencontrent des difficultés à un niveau important"

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12

13.

14.

15.

16.

17.

18.

19.

20.

PARTIE II

"Identification des causes personnelles responsables des difficultés rencontrées dans l'accomplissement des tâches retenues par la majorité des participants".

EXERCICE 1: INDIVIDUEL

1. Objectif

A la fin de l'exercice 1, chaque participant aura identifié les causes personnelles responsables des difficultés rencontrées dans l'accomplissement des tâches (anciennes & nouvelles) retenues par la majorité des participants.

2. Démarche

2.1 Chaque participant prend en note les tâches retenues par la majorité des participants.

2.2 Chaque participant identifie les causes personnelles responsables des difficultés vécues dans l'accomplissement des tâches (anciennes & nouvelles) retenues par la majorité, s'il a lui-même retenu ces tâches.

2.3 Chaque participant identifie les causes personnelles responsables des difficultés vécues dans l'accomplissement de toutes les tâches qu'il a retenues lui-même, et cela, même si elles n'ont pas été retenues par l'ensemble des participants.

Note: ceci est facultatif et dépend du nombre de tâches communes à l'ensemble des participants. S'il y en a beaucoup, l'étape 2.3 sera éliminé.

Définition des termes

Cause

La cause est ce par quoi un effet est produit, i.e. ce par quoi la difficulté rencontrée est occasionnée.

Causes personnelles

Ce sont des causes liées à votre personne. Elles peuvent se situer au niveau de connaissances d'habiletés ou d'attitudes. Ce ne sont pas des causes liées aux organisations (commission scolaire, MEQ). Ces causes extérieures peuvent exister et être importantes mais nous désirons connaître vos besoins en perfectionnement et non ceux de votre entourage.

Nous vous demandons d'être précis le plus possible dans vos descriptions de causes. Afin de vous aider à mieux identifier une cause précise, voici deux exemples de causes pouvant être responsables des difficultés rencontrées dans l'exercice d'une tâche.

Tâche	Cause
J'ai de la difficulté à...	Parce que...
Elaborer un questionnaire d'entrevue de sélection.	1. Je n'arrive pas à formuler les questions dans un ordre logique. 2. Manque de communication.

La première cause est beaucoup plus précise que la deuxième et permettra aux chercheurs de mieux cerner la difficulté dans l'exercice de cette tâche.

Identification individuelle des causes

PERSONNELLES

No de la tâche	Cause personnelle
	Parce que...

Identification individuelle des causes PERSONNELLES

No de la tâche	Cause personnelle
	Parce que...

Identification individuelle des causes

PERSONNELLES

No de la tâche	Cause personnelle
	Parce que...

EXERCICE 2: SOUS-GROUPE

1. Objectifs

A la fin de l'exercice, les participants auront:

1.1 vérifié la compréhension et, si nécessaire, reformulé les causes identifiées;

1.2 élaboré une liste unique par sous-groupe des causes personnelles pour chacune des tâches retenues par la majorité des participants.

2. Démarche

2.1 Les participants se divisent en sous-groupes et chaque sous-groupe se nomme un porte-parole.

2.2 A tour de rôle et pour chaque tâche retenue par la majorité lors de la plénière précédente, chaque participant mentionne une cause personnelle, en vérifie la compréhension, la reformule si nécessaire et ce, jusqu'à équisement des causes personnelles.

2.3 Les participants ne font pas de synthèse ni de regroupement des causes personnelles. Une cause est éliminée uniquement si elle est identique à une autre préalablement mentionnée. Cependant, si un participant pense qu'une cause personnelle mentionnée par une autre personne peut s'appliquer à sa situation, il est important qu'il le dise afin de connaître exactement la fréquence de mention de cette cause.

2.4 Si une cause est mentionnée par plusieurs personnes, le porte-parole en note le nombre dans l'espace réservé à cette fin.

2.5 Le sous-groupe élabore, pour chaque tâche, une liste de l'ensemble des causes telles que clarifiées.

Elaboration, en sous-groupe, d'une liste de causes personnelles

No de la tâche	Cause personnelle	Nombre de participants

Elaboration, en sous-groupe, d'une liste de causes personnelles

No de la tâche	Cause personnelle	Nombre de participants

Elaboration, en sous-groupe, d'une liste de causes personnelles

No de la tâche	Cause personnelle	Nombre de participants

PARTIE III

"Autres tâches pouvant être exercées par un directeur des services du personnel ou une personne cumulant cette fonction"

Partie III | Autres tâches pouvant être exercées par un directeur des services du personnel ou une personne cumulant cette fonction.

En plus de dégager vos besoins actuels en termes de perfectionnement, cette étude vise aussi à connaître vos besoins éventuels. Nous avons donc demandé à d'autres intervenants des commissions scolaires, soit des directeurs généraux, des directeurs des services de l'enseignement et des principaux, de nous indiquer leurs attentes face au niveau de responsabilité que vous devriez avoir, selon eux, dans l'exercice de votre travail. Plus concrètement nous leur avons demandé:

1° leur perception face au niveau de responsabilité que vous avez présentement dans l'exercice de chacune des tâches listées provenant de l'inventaire de besoins des directeurs des services du personnel en 1974;

2° leur perception de ce que devrait être votre niveau de responsabilité pour ces mêmes tâches.

Nous n'avons conservé, pour les fins de cette étude, que les tâches où l'on retrouvait un désir majoritaire de changement du niveau de responsabilité.

Enfin, dans une partie "ouverte" du questionnaire qui fut distribué aux autres intervenants, nous leur avons demandé de nous indiquer leurs attentes en tant que titulaire de la fonction qu'ils occupent (i.e. en tant que directeur général, directeur des services de l'enseignement, principal) concernant d'autres tâches qui devrait exercer, selon eux, un directeur des services du personnel.

Dans cette troisième partie, nous vous demanderons:

- dans un premier temps, de nous dire:

  1° s'il y a une possibilité que vous ayez à exercer d'ici 3 ou 4 ans, les tâches où l'on retrouve un changement de niveau de responsabilité;

  2° s'il y a une possibilité que vous ayez à exercer, d'ici 3 ou 4 ans, les autres tâches que les intervenants des commissions scolaires désireraient que vous exerciez;

  3° s'il y a d'autres tâches que celles mentionnées plus haut que, selon vous, vous seriez appelés à exercer d'ici 3 ou 4 ans;

- dans un deuxième temps, de nous indiquer les connaissances et les habiletés dont vous pensez avoir besoin pour accomplir ces tâches que vous pourriez être appelés à exercer d'ici 3 ou 4 ans.

EXERCICE 1: INDIVIDUEL

Identification des nouvelles tâches qui pourraient être exercées d'ici 3 ou 4 ans

1. Objectif

A la fin de l'exercice 1, chaque participant aura identifié les tâches que, selon lui, il sera appelé à exercer d'ici 3 ou 4 ans.

2. Démarche

2.1 Pour chacune des tâches listées et pour lesquelles un changement de responsabilité est souhaité par les autres intervenants, chaque participant s'interroge sur la possibilité qu'il ait à les exercer d'ici 3 ou 4 ans selon le niveau de responsabilité souhaité.

2.2 Chaque participant élabore une liste des nouvelles tâches (non comprises en 2.1) qui seront éventuellement exercées, selon lui, par les directeurs des services du personnel d'ici 3 ou 4 ans.

Tâches où l'on retrouve un changement souhaité de responsabilité et pouvant être exercées d'ici 3 ou 4 ans

TACHE	Possibilité d'exécution	
	OUI	NON
Embauche de personnel		
1. Conseille un ou plusieurs membres de l'organisation sur la sélection des personnes répondant aux qualifications requises parmi les candidatures reçues, afin de les convoquer devant un comité de sélection.		
2. Consulte un ou plusieurs membres de l'organisation en vue d'élaborer des critères d'évaluation afin de sélectionner les suppléants éligibles.		
Surplus de personnel		
3. Forme un comité d'étude des surplus de personnel enseignant avec les principaux d'écoles concernés en vue d'étudier chaque cas.		
Mouvement de personnel, mutation, affectation du personnel enseignant		
4. Forme un comité comprenant les principaux d'écoles concernés par les mutations de leur personnel.		
Développement des ressources humaines		
5. Conseille un ou plusieurs membres de l'organisation sur l'élaboration d'un système d'évaluation du personnel.		
6. Elabore un système d'évaluation du personnel.		
7. Conseille un ou plusieurs membres de l'organisation sur l'implantation d'un système d'évaluation du personnel.		
8. Implante un système d'évaluation du personnel.		
9. Consulte un ou plusieurs membres de l'organisation en vue de spécifier des besoins de perfectionnement du personnel afin d'élaborer des projets de perfectionnement répondant à ses besoins.		

Autres tâches que devrait exercer un directeur des services du personnel selon les autres intervenants et pouvant être exercées d'ici 3 ou 4 ans

TACHE	Possibilité d'exécution	
	OUI	NON
Embauche et séparation du personnel		
1. Informe les cadres des services et des écoles concernant le contenu des documents à fournir et des démarches à suivre dans les cas de personnel en probation.		
2. Entretient des relations avec les institutions de formation dans un but de recrutement et dans un but d'interpréter à ces dernières les besoins de l'organisation.		
3. Tente d'obtenir les motifs et en vérifie la validité dans les cas de démission.		
Relations de travail		
4. Travaille au niveau de la vulgarisation des conventions collectives afin de mieux informer les cadres des services, des écoles.		
5. Entretient des relations continues avec les syndicats concernant tout ce qui peut avoir un impact sur le personnel.		
Mouvement de personnel		
6. Etablit des statistiques concernant les mouvements de personnel, les mutations et les affectations.		
Développement des ressources humaines		
7. Cumule dans les dossiers du personnel les activités de perfectionnement suivies.		
8. Elabore une politique de plan de carrière et de développement pour les cadres de l'organisation.		
Gestion des ressources humaines		
9. Elabore un guide de gestion des ressources humaines.		
10. Etablit des prévisions concernant les besoins en main d'oeuvre de l'organisation pour les années à venir.		

...

Autres tâches que devrait exercer un directeur des services du personnel selon les autres intervenants et pouvant être exercées d'ici 3 ou 4 ans

TACHE	Possibilité d'exécution	
	OUI	NON
11. Suggère des stratégies visant à éliminer, ou du moins à réduire, chez le personnel les impacts négatifs des transformations ou des changements de toute nature qui sont appelés à se produire dans l'organisation.		

Autres tâches pouvant être exercées d'ici 3 ou 4 ans

AUTRES TACHES:

Autres tâches pouvant être exercées d'ici 3 ou 4 ans

AUTRES TACHES:

EXERCICE 2: SOUS-GROUPE

Note:

Cet exercice touche uniquement les nouvelles tâches décrites par les participants et qu'ils seraient appelés à exercer d'ici 3 ou 4 ans.

1. Objectif

A la fin de l'exercice les participants auront:

1.1 vérifié la compréhension et, si nécessaire, reformulé les tâches;

1.2 élaboré une liste unique de tâches qu'ils seront appelés à exercer d'ici 3 ou 4 ans.

2. Démarche

2.1 Les participants se divisent en sous-groupes et chaque sous-groupe se nomme un porte-parole.

2.2 A tour de rôle, chaque participant mentionne une nouvelle tâche, en vérifie la compréhension, la clarifie si nécessaire et ce, jusqu'à épuisement des tâches.

2.3 Les participants ne font pas de synthèse ou de regroupement des tâches. Une tâche est éliminée uniquement si elle est identique à une autre.

2.4 Si une tâche est mentionnée par plusieurs personnes, le porte-parole en note le nombre dans l'espace prévu à cette fin.

Liste commune de tâches pouvant être exercées d'ici 3 ou 4 ans

TACHE	Nombre de personnes

Liste commune de tâches pouvant être exercées d'ici 3 ou 4 ans

TACHE	Nombre de personnes

Liste commune de tâches pouvant être exercées d'ici 3 ou 4 ans

TACHE	Nombre de personnes

EXERCICE 3: PLENIERE

Cet exercice porte sur toutes les tâches de la partie III:

i.e.: -tâches ou un changement de responsabilité
est désiré,
-autres tâches désirées par les intervenants,
-autres tâches désirées par les DSP ou les
personnes qui cumulent cette fonction.

1. Objectif

Cet exercice permettra à l'animateur d'identifier les tâches pouvant être exercées d'ici 3 ou 4 ans par la majorité des participants.

2. Démarche

L'animateur passe en revue toutes les activités et note le nombre de participants qui les ont retenues.

"Liste commune des tâches pouvant être exercées d'ici 3 ou 4 ans"

"Liste commune des tâches pouvant être exercées d'ici 3 ou 4 ans"

"Liste commune des tâches pouvant être exercées d'ici 3 ou 4 ans"

PARTIE IV

__Identification des connaissances et des habiletés nécessaires à l'accomplissement d'une tâche.__

Partie IV <u>Identification des connaissances et des habiletés nécessaires à l'accomplissement d'une tâche</u>

Pour nous aider à formuler des recommandations de perfectionnement adéquates, nous aimerions connaître les connaissances et les habiletés que vous pensez avoir besoin de développer pour accomplir les nouvelles tâches retenues par la majorité des participants dans l'exercice précédent.

Mais, avant de réaliser les exercices concernant les connaissances et les habiletés requises à l'accomplissement d'une tâche, il serait important de définir brièvement ce qu'est une connaissance et ce qu'est une habileté.

<u>Connaissance</u>

C'est la perception intellectuelle (la notion) que l'on a des éléments d'une chose ou d'un concept; c'est aussi la compréhension d'une chose ou d'un concept i.e. la capacité d'établir des liens entre ses éléments constitutifs et de percevoir ses utilisations possibles. Ce qui caractérise une connaissance, c'est qu'elle se situe au niveau de l'esprit, de l'intelligence.

Exemple: évaluation du personnel.

Les connaissances face à cet objet de tâche seraient, entre autres, de savoir:

- ce qu'est l'évaluation,
- les objectifs qu'elle peut poursuivre,
- les diffirents types d'évaluation,
- les étapes d'une évaluation,
- les mécanismes d'évaluation,
- ce que l'on fait des résultats de l'évaluation.

Habileté

Une habileté fait référence à une capacité d'utilisation des concepts, des techniques, des moyens. C'est la capacité de la mise en oeuvre. C'est l'actualisation d'une connaissance, i.e. la capacité de faire.

Exemple: évaluation du personnel.

Les habiletés face à cet objet de tâche seraient, entre autres, savoir faire:

- l'élaboration des objectifs du système d'évaluation,
- l'implantation de l'évaluation,
- l'élaboration des instruments d'évaluation,
- l'utilisation des instruments d'évaluation,
- l'analyse des résultats,
- l'utilisation des résultats.

EXERCICE 4: INDIVIDUEL

1. Objectif

A la fin de cet exercice chaque participant aura identifié les connaissances et les habiletés dont il aurait besoin, selon lui, pour accomplir les tâches retenues par la majorité des participants.

2. Démarche

2.1 Chaque participant identifie les connaissances dont il aurait besoin, selon lui, pour accomplir chacune des tâches retenues.

2.2 Chaque participant identifie les habiletés dont il aurait besoin, selon lui, pour accomplir chacune des tâches retenues.

Liste des connaissances et des habiletés

...de la ...âche	Connaissance	Nombre de personnes	Habileté	Nombre de personnes

Liste des connaissances et des habiletés

...e la ...âche	Connaissance	Nombre de personnes	Habileté	Nombre de personnes

Liste des connaissances et des habiletés

No de la tâche	Connaissance	Nombre de personnes	Habileté	Nombre de personnes

EXERCICE 5: SOUS-GROUPE

1. Objectifs

A la fin de l'exercice 5, les participants auront:

1.1 vérifié la compréhension et si nécessaire reformulé les connaissances et les habiletés dont ils auraient besoin pour accomplir ces tâches;

1.2 élaboré une liste unique, par sous-groupe, de ces connaissances et de ces habiletés.

2. Démarche

2.1 Les participants se divisent en sous-groupes et chaque sous-groupe se nomme un porte-parole.

2.2 A tour de rôle, chaque participant mentionne une connaissance, en vérifie la compréhension la reformule si nécessaire et ce, jusqu'à épuisement des connaissances.

2.3 A tour de rôle chaque participant mentionne une habileté, en vérifie la compréhension, la reformule si nécessaire et ce, jusqu'à épuisement des habiletés.

2.4 Les participants ne font pas de synthèse ou de regroupement d'énoncés. Une connaissance ou une habileté mentionnée par une personne n'est éliminée que si elle est identique à celle mentionnée par une autre personne.

2.5 Si une connaissance ou une habileté est mentionnée par plusieurs participants, le porte-parole en note le nombre dans l'espace prévu à cette fin.

2.6 Le sous-groupe élabore une liste commune de connaissances et d'habiletés reliées à chacune des tâches retenues.

Identification des connaissances et des habiletés

...e la tâche	Connaissance	Habileté

Identification des connaissances et des habiletés

…e la tâche	Connaissance	Habileté

Identification des connaissances et des habiletés

No de la tâche	Connaissance	Habileté

Questionnaire auxiliaire destiné aux directeurs des services du personnel ainsi qu'aux directeurs généraux cumulant la fonction de directeur des services du personnel.

100: Dans quelle région administrative se situe votre commission scolaire?

. 01	1	. 05	5	☐
. 02	2	. 06	6	
. 03	3	. 07	7	
. 04	4	. 08	8	
		. 09	9	

101: Quel est le niveau de votre commission scolaire?

. locale	1	☐
. régionale	2	
. intégrée	3	

102: Quel est le nombre d'effectifs en personnel travaillant à temps plein au sein de votre commission scolaire?

. moins de 100	1	. 401 à 800	4	☐
. 100 à 200	2	. 801 et +	5	
. 201 à 400	3			

103: Quel est le nombre de cadres des écoles et des services travaillant à temps plein dans votre commission scolaire?

. moins de 10	1	. 26 à 35	4	☐
. 11 à 16	2	. 36 à 45	5	
. 17 à 25	3	. 46 et +	6	

104: Quel est le nombre d'effectifs en personnel travaillant à temps plein au <u>service du personnel</u> de votre commission scolaire (vous inclus)?

. 1	1	. 4	4	☐
. 2	2	. 5 et +	5	
. 3	3			

105: Depuis combien d'années exercez-vous la fonction de directeur des services du personnel? ☐

. moins de 3 ans	1	. 9 à 12 ans	4
. 3 à 5 ans	2	. 13 ans et plus	5
. 6 à 8 ans	3		

106: Parmi les catégories de réponses suivantes, laquelle représente votre situation de travail? ☐

(Note: nous vous demandons de n'indiquer qu'une seule réponse)

. directeur des services du personnel uniquement	1
. directeur des services du personnel et un autre poste (non celui de directeur général)	2
. directeur des services du personnel et deux autres postes (non celui de directeur général)	3
. directeur des services du personnel et trois autres postes ou plus (non celui de directeur général)	4
. directeur des services du personnel et directeur général	5
. directeur des services du personnel, directeur général et un autre poste	6
. directeur des services du personnel, directeur général et deux autres postes	7
. directeur des services du personnel, directeur général et trois autres postes ou plus.	8

107: Quel pourcentage de temps consacrez-vous à exerces la fonction de directeur des services du personnel? ☐

. moins de 15%	1	. 36 à 50%	4
. 15 à 25%	2	. 51 à 75%	5
. 26 à 36%	3	. 76% et +	6

108: Quel est votre âge? ☐

. 25 - 30	1	. 41 - 50	3
. 31 - 40	2	. 51 et plus	4

109: Quel est le <u>dernier</u> diplôme que vous avez obtenu parmi les suivants?

- . Brevet supérieur, brevet C, brevet B [1]
- . Baccalauréat en pédagogie (brevet A) [2]
- . Baccalauréat ès arts [3]
- . Maîtrise ou doctorat en éducation [4]
- . Aucun de ces diplômes [5]

110: Quel est le <u>dernier</u> diplôme que vous avez obtenu parmi les suivants?

- . Baccalauréat ou licence en relations industrielles [1]
- . Maîtrise ou doctorat en relations industrielles [2]
- . Aucun de ces diplômes [3]

111: Détenez-vous une maîtrise en administration scolaire?

- . oui [1]
- . non [2]

112: Détenez-vous une maîtrise en administration publique?

- . oui [1]
- . non [2]

113: Détenez-vous une maîtrise en administration des affaires (MBA)?

- . oui [1]
- . non [2]

114: Est-ce que vous avez déjà participé à des activités de perfectionnement reliées à l'administration publique?

oui [1]

non [2]

115: Si vous aviez l'opportunité de participer à des activités de perfectionnement reliées à l'administration publique, y participeriez-vous?

oui [1]

non [2]

Si vous avez répondu non à la question précédente passez à la question 117

116: Si vous aviez à participer à des activités de perfectionnement, précisez le type de participation que vous préconisez

(Il se peut que vous préconisiez plus d'un type de participation; inscrivez alors les numéros correspondant à votre choix de réponses

. Participation avec des gens occupant le même poste que vous (perfectionnement fonctionnel); [1]

. Participation avec un groupe de votre organisation dans votre milieu de travail; [2]

. Participation avec des gens n'exerçant pas nécessairement le même travail que vous mais qui ont les mêmes besoins de perfectionnement; [3]

. Je ne sais pas. [4]

117: Parmi les contraintes organisationnelles suivantes, quelle(s) est (sont) celle(s) qui vous empêcherait(ent) le plus de participer à des activités de perfectionnement?

(Il se peut que plus d'une contrainte vous empêcherait de participer à des activités de perfectionnement; inscrivez alors les numéros correspondant à votre choix de réponse).

. Budget non disponible ou insuffisant. [1]

. Pénurie de personnel pour vous remplacer pendant votre absence. [2]

. Absence de politique quant au perfectionnement du personnel dans votre commission scolaire. [3]

. Manque d'intérêt de votre supérieur face au perfectionnement du personnel de votre organisation. [4]

. Ne me concerne pas [5]

118: Parmi les contraintes personnelles suivantes, quelle(s) est (sont) celle(s) qui vous empêcherait (ent) le plus de participer à des activités de perfectionnement? [ ] [ ] [ ]

(Il se peut que plus d'une contrainte vous empêcherait de participer à des activités de perfectionnement; inscrivez alors les numéros correspondant à votre choix de réponse).

. Votre disponibilité familiale. [1]

. Formation de base insuffisante. [2]

. La non-reconnaissance des activités de perfectionnement en termes de crédits. [3]

. Ne me concerne pas. [4]

119: Si vous aviez à participer à des activités de perfectionnement, quelle période de l'année serait la plus propice pour vous? [ ]

. 15 janvier au 15 avril [1]

. 15 avril au 15 juin [2]

. 15 juin au 1 octobre [3]

. 1 octobre au 15 décembre [4]